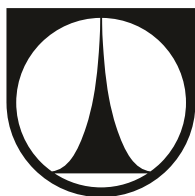


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



NÁVRH ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Liberec 2016

Bc. Jan Zahrádka



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Návrh zlepšení marketingového komunikačního mixu vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jan Zahrádka**

Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





Suggestion for improvement of marketing communication mix of the selected company

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Jan Zahrádka**

Supervisor: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Zahrádka**
Osobní číslo: **E12000224**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Návrh zlepšení marketingového komunikačního mixu vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Koncepce marketingového komunikačního mixu
2. Charakteristika vybraného ekonomického subjektu
3. Analýza současného stavu marketingového komunikačního mixu vybraného podniku
4. Návrh optimálního řešení marketingové komunikace
5. Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed. London: Kogan Page, 2004. ISBN 0-7494-4265-4.

DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed. Harlow: Prentice-Hall, 2004. ISBN 0-273-68500-7.

PŘIBILOVÁ Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Shackleton Cory

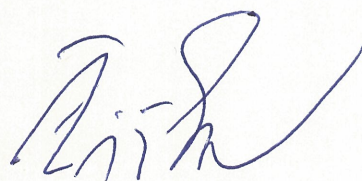
Marketing Research Supervisor, Cromwell Tools Ltd.

Datum zadání diplomové práce:

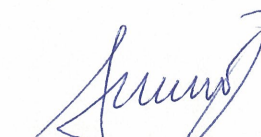
30. října 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá marketingovým komunikačním mixem společnosti Cromwell Tools Ltd. ve spojení s vybraným výrobkem, pneumatickou nýtovačkou, a jeho závislostí na životní cyklus výrobku. Konkrétně analyzuje její současný stav na základě historických dat o objemech prodejt, prodejní a pořizovací ceny a výsledky analýzy využívá při tvorbě návrhu optimalizovaného marketingového mixu. Kromě toho se zabývá teoretickými poznatky a definuje důležité pojmy pro porozumění problematice marketingové komunikace. Jsou zde stanoveny obecné zásady při volbě marketingové strategie, z níž se odvozují komunikační strategie podniku. Na základě analytického šetření byl sestaven návrh vhodného komunikačního mixu, jeho změny reflektovány na rozpočet marketingové komunikace a posléze aplikovány do původní časové řady pro zachování nekontrolovatelných vlivů ovlivňujících objem prodejt v průběhu životního cyklu výrobku. Závěry z tohoto šetření jsou zpracovány do přehledné tabulky a slovně komentovány.

Klíčová slova

Mezinárodní marketing, marketingová komunikace, marketingový komunikační mix, cyklus tržní životnosti výrobku, analýza časových řad, Cromwell, podnik.

Annotation

The Master's thesis deals with marketing communication mix of Cromwell Tools Ltd. in conjunction with selected products, pneumatic riveter, and its dependence on the product life cycle. Specifically, it analyzes the current status of historical data on sales volumes, selling and purchase prices and the results of the analysis is used in drafting an optimized marketing mix. In addition, it deals with theoretical knowledge and defines important terms to understand the problems of marketing communications. The general principles in choosing marketing strategies from which to derive communication strategy are also explained here. Based on analytic survey, the draft of an appropriate communication mix was compiled, the changes are reflected on the budget of marketing communications and then applied to the original time series for the preservation of uncontrollable influences affecting the volume of sales over the product lifecycle. The findings of this survey are processed in well arranged table and verbally commented.

Keywords

International marketing, marketing communications, marketing communications mix, product life cycle, time series analysis, Cromwell, company.

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za jeho věcné připomínky v průběhu zpracování mé diplomové práce a trpělivost v kritických momentech. Rovněž děkuji Corymu Shackletonovi za poskytnuté informace o společnosti Cromwell a jeho ochotu odpovídat na mé dotazy. Též děkuji své přítelkyni a kolegyni v jedné osobě za poskytnuté informace ohledně marketingových procesů a nekonečnou podporu a poskytnutý komfort při zpracování diplomové práce. V neposlední řadě patří veliký dík mamince, Kateřině Nýdrlové, za poskytnutou motivaci.

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk a značek.....	12
Úvod.....	13
1 Úvod do mezinárodního marketingu	14
1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu.....	14
1.2 Výrobek.....	15
1.3 Značka	16
1.4 Cena	17
1.5 Distribuce	19
1.6 Firma	20
2 Marketingová komunikace.....	21
2.1 Standardizace nebo adaptace.....	21
2.2 Identita podniku.....	24
2.3 Business-to-business komunikace	24
2.4 Cíle a cílové skupiny	26
2.5 Plán marketingové komunikace.....	27
2.6 Rozpočtování marketingové komunikace.....	28
2.7 Marketingový komunikační mix.....	30
3 Cromwell Tools Ltd.....	48
3.1 Sortiment	48
3.2 Skladování a distribuce	49
3.3 Služby	50
3.4 Významná ocenění a certifikace	51
3.5 Organizační struktura a marketing	52
3.6 Strategie	53
4 Metodika a cíle	55
4.1 Cíl práce.....	55

4.2	Použité metody a techniky	55
5	Analýza závislosti MK na ŽC výrobku	58
5.1	Kobe pneumatická nýtovačka	58
5.2	Marketingová komunikace	60
5.3	Rozpočet marketingového komunikačního mixu	62
5.4	Analýza vlivů marketingová komunikace na ŽC.....	64
5.5	Životní cyklus výrobku.....	77
6	Návrh řešení marketingové komunikace	80
6.1	Strategické návrhy	80
6.2	Taktické návrhy	84
6.3	Rozpočet	88
6.4	Finanční ohodnocení.....	90
	Závěr	93
	Seznam použité literatury	96
	Seznam příloh	101
	Přílohy.....	102

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Cyklus tržní životnosti výrobku.....	15
Obrázek 2: Kobe Pneumatická Nýtovačka – RP1875	59
Obrázek 3: Obalové materiály (Kobe Pneumatická Nýtovačka – RP1875).....	60
Obrázek 4: Velikost trendové složky v různých obdobích.....	67
Obrázek 5: Grafické znázornění životního cyklu	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Volba komunikačních strategií.....	23
Tabulka 2: Rozpočet marketingové komunikace pro rok 2015.....	63
Tabulka 3: Velikost trendové složky v různých obdobích	66
Tabulka 4: Meziměsíční růst a sezonní složka	68
Tabulka 5: Meziroční růst ceny	69
Tabulka 6: Měsíční růst z meziročního pohledu a cyklická složka.....	70
Tabulka 7: Měsíční růst v měsících Savers	72
Tabulka 8: Měsíční růst v běžných měsících	73
Tabulka 9: Index ceny po slevě v měsících Savers	74
Tabulka 10: Velikost náhodné složky v jednotlivých měsících	75
Tabulka 11: Velikost prodejů, tržeb, nákladů a zisků v různých obdobích ŽC	77
Tabulka 12: Rozpočet navrhovaného komunikačního mixu	90
Tabulka 13: Velikost prodejů, tržeb, nákladů a zisků dle jednotlivých kom. nástrojů - Návrh	92

Seznam zkratek a značek

Cj	Cenová jednotka
MK	Marketingová komunikace
PR	Public Relations
PM	Přímý marketing
SM	Sociální média
ŽC	Životní cyklus

Úvod

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu optimálního komunikačního mixu obchodní společnosti na základě provedené analýzy komunikačních nástrojů podniku. Práce je členěna do tematických kapitol systematicky, tak aby byly nejdříve vysvětleny pojmy, se kterými se dále pracuje. Zejména významnou kapitolou je Marketingová komunikace, a proto ji autor věnuje větší pozornost.

K demonstrativním účelům byl vybrán podnik Cromwell Tools Ltd, jehož komunikační mix je podroben analýze v souvislosti se zvoleným produktem. Smyslem analýzy je zjistit, jakým způsobem komunikační aktivity podniku ovlivňují křivku životního cyklu produktu. Na základě výsledků výzkumu a rozboru primárních dat je navržen optimální komunikační mix a jeho změny aplikovány na křivku životního cyklu výrobku. Zjištěné údaje jsou ekonomicky vyhodnoceny a prezentovány v závěru.

Tato tematika byla vybrána účelně s ohledem na profesní růst autora jako zaměstnance marketingového oddělení společnosti Cromwell Tools Ltd. S téměř 5 letou pracovní praxí autor získal náhled do marketingových činností společnosti a vypožoroval mechanismy, jež byly shledány zajímavé pro porovnání se znalostmi nabitými v průběhu inženýrského studia. Výsledky provedené analýzy a navrhovaných změn se po konzultacích staly probíraným tématem ve společnosti a dá se říci, že vyvolaly debatu o potřebných změnách v komunikačních přístupech.

1 Úvod do mezinárodního marketingu

Současné pojetí mezinárodního podnikání, které je uplatňováno asi od poloviny devadesátých let, klade hlavní důraz na strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně - kulturního) i specifika u každé firmy a klade čím dál větší důraz na společenskou odpovědnost firem.¹

Mezinárodní marketing má v úspěšných firmách významnou integrující úlohu, která vyplývá jak z nutnosti koordinace mezinárodních komerčních aktivit, tak z nutnosti sladění cílů jednotlivých oddělení, strategických podnikatelských jednotek, popř. dceřiných společností. Machková ve své publikaci tvrdí že, „*mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery, díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.*“²

1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu

V praxi se k mezinárodnímu marketingu obvykle uplatňují tři přístupy - vývozní, globální a interkulturní marketing. Podnik realizující vývozní marketing se snaží adaptovat svou obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů, tento způsob je typický pro podniky, které vstupují na zahraniční trhy postupně. Oproti tomu princip globálního marketingu spočívá v používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. To především díky tomu, že podnik je schopen uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Moderní trend směřuje ke koncepci interkulturního marketingu. Jeho význam spočívá v maximální snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky. Firma tedy zohledňuje sociálně-

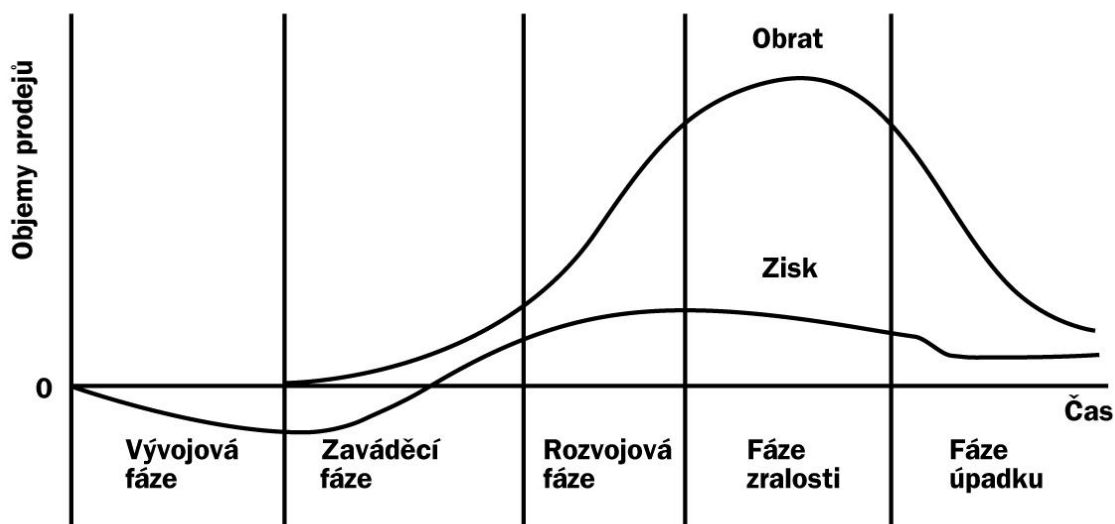
¹ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 12.

² tamtéž, s. 13.

kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v oblastech výrokové, značkové, cenové, distribuční a komunikační politiky.³

1.2 Výrobek

Machková definuje výrobek následovně: „Z marketingového hlediska jsou výrobkem všechny hmotné a nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu a které uspokojují potřeby a přání spotřebitelů.“⁴ Na základě toho je tedy u každého výrobku možné rozlišit 3 dimenze. Zaprvé základní charakteristiky výrobku neboli užité vlastnosti, mezi které patří fyzikální vlastnosti, výkon, rozměry atp. Za druhé služby související s výrobkem, například záruky, servis, nabízené platební a dodací podmínky a další. A třetí jsou tzv. symbolické hodnoty, mezi něž řadíme např. image značky, módnost, styl atp.⁵



Obrázek 1: Cyklus tržní životnosti výrobku.

Zdroj: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s128

Každý výrobek má omezenou dobu životnosti, během níž se mění aspekty, které více či méně ovlivňují jeho postavení na trhu. Podle Machkové se cyklus tržní životnosti výrobků dělí na pět stádií a to, v jakém stádiu se výrobek nachází, má vliv na objem prodeje, objem

³ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 15-16.

⁴ tamtéž, s. 120.

⁵ tamtéž, s. 121.

zisku a také na celkový marketingový přístup.⁶ V prvním stádiu je výrobek ve fázi vývoje, která je pro firmu ztrátová a její úspěšnost má razantní dopad na konkurenceschopnost podniku. Výrobek vstupuje na nový trh v zaváděcí fázi. Pakliže se jedná o mezinárodní trhy, uvedení se dá realizovat buď v globálním měřítku, nebo postupně. Rozvojové stádium se obvykle vyznačuje rychlým růstem prodejů, protože se veřejnost již obeznámila s produktem, tedy trh akceptuje značku a ceny a distribuční cesty se stabilizují. Výrobek na trhu získává stále větší podíl, ale pomalu začíná čelit konkurenčním produktům. Na počátku stádia zralosti se objemy prodejů ještě mírně zvyšují v důsledku dodatečných nákupů dosud nerozhodnutých spotřebitelů, ale později dochází k poklesu, jelikož někteří spotřebitelé přecházejí na nové nebo konkurenční výrobky. V důsledku konkurenčního boje se snižují ceny a ani náklady na komunikaci již nerostou. V poslední konečné fázi se výrobek nachází v úpadku. Objem prodejů klesá, a pokud by se podnik snažil dále udržovat výrobek na trhu, docházelo by ke ztrátám. Činnost se zaměřuje především nabídkou slev s cílem doprodat zásoby.⁷

Na různých mezinárodních trzích může být výrobek v různých stádiích životního cyklu, například díky tomu, že v současné době se tržní životnost výrobku ve vyspělých ekonomikách zkracuje a naopak v rozvojových zemích s nižší tržní silou zůstává výrobek na trhu déle.⁸

1.3 Značka

Základní účelem značky je identifikace výrobku, služby či firmy a její diferenciací od konkurence. Kromě těchto základních funkcí plní značka i funkce jiné, například časové i věčné kontinuity, tradice a záruky kvality výrobku, stává se nositelem hodnoty apod. Firmám podnikajícím v oblasti průmyslového business-to-business marketingu slouží značky k posílení tržní a konkurenční pozice v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Úspěšné značky přináší výhody v podobě vyšší důvěry zákazníků, jež snižuje riziko poklesu poptávky díky necitlivosti spotřebitelů na výši cen. Značka je vnímána jako symbol

⁶ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 127.

⁷ tamtéž, s. 128.

⁸ tamtéž, s. 130.

kvality, která také chrání výrobek od zaměnitelnosti s konkurenčními produkty a rovněž usnadňuje podniku zavádění nových výrobků na trh.⁹

Ve vyspělých zemích mají spotřebitelé velkou kupní sílu a jsou ochotni platit více peněz za značkové a tudíž méně rizikové výrobky. Co se týče průmyslových produktů, tam značka pomáhá výrobek zviditelnit na mezinárodní úrovni, převážně pak v oblasti využívání elektronických tržišť. Firmy se pro to snaží posilovat úlohu své značky a v konečném důsledku dosáhnout úrovně globální značky, protože ty mají mimořádně vysokou tržní hodnotu.¹⁰

1.4 Cena

Cena se dá považovat jako strategický a operativní nástroj mezinárodní marketingové strategie, který má schopnost generovat příjmy, a tím i úzce souvisí se ziskovostí podnikání. Mezinárodní cenová politika má zvláštní význam, jelikož může pružně reagovat na případné změny na cílovém trhu. Mezi faktory ovlivňující výši ceny patří výše poptávky, daně, konkurence, změny devizových kurzů, obchodně politické nástroje jako jsou cla, dovozní přírážky apod.¹¹

Při stanovení cenové strategie se zpravidla vychází ze dvou principů. Prvním je princip používání jednotných cen, který je typický pro velké globální firmy. Jeho podstata spočívá v tom, že mateřská firma stanoví určitou výši ceny, která následně akceptována dceřinými společnostmi na jednotlivých mezinárodních trzích a případně dále upravena o náklady distribučních cest. Pokud podnik přistoupí na realizaci principu cenové diferenciaci, ponechává pravomoci pro tvorbu ceny dceřiným společnostem a ty opravují ceny podle potřeby jednotlivých zahraničních trhů.¹²

⁹ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 108.

¹⁰ tamtéž, s. 109.

¹¹ tamtéž, s. 134.

¹² tamtéž, s. 138.

Podnik může vybírat z několika strategií s ohledem na jeho pozici na trhu a na stanovený marketingový cíl. Machková ve své publikaci zmiňuje výčet různých cenových strategií pro specifické typy výrobků. Například popisuje strategii cenového zužitkování, jejímž smyslem je uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období. Takovou strategii podnik volí při zavádění zcela nového výrobku či služby na světový trh, jelikož výrobek ještě nemusí čelit konkurenci. Pokud podnik nabízí luxusní výrobek, nejspíš zvolí strategii prémiové ceny, a bude usilovat o udržování vysoké ceny z dlouhodobého hlediska. Jestliže si firma stanoví marketingový cíl zvýšení obrátu nebo zvýšení tržního podílu, nejspíš upřednostní strategii cenového pronikání na trh. Tato firma využívá dostatečné cenové elasticity poptávky a při snižování ceny získává větší část trhu. Velké mezinárodní firmy zpravidla využívají výhod rozdílných cen vstupů nebo daňového zatížení na různých trzích, což je umožňuje využívat strategie transferových cen. Velká část operací se tedy realizuje mezi mateřskou firmou a dceřinými společnostmi při nízkých předem dohodnutých cenách. Tímto způsobem může podnik uměle přelévát své zisky na zahraniční trhy s nižším daňovým zatížením.¹³

V průběhu životního cyklu produktu se mění cenová politika a s ní i cenové strategie, které firma zaujímá. Při zavádění nového výrobku co nejvíce využívá strategie cenového pronikání, která umožňuje rychle získat významný podíl na trhu. Pakliže by se jednalo o výrobek, který v současné době nemá konkurenci, nabízela by se strategie cenového zužitkování. Ve fázi růstu se uplatňuje strategie sbírání smetany, ale postupně dochází ke snižování ceny, zejména u výrobků s dlouhodobou životností, protože k opakovanému nákupu dochází až za několik let. Ve fázi zralosti se firmy snaží o diferenciaci, nabízejí specifický výrobek a uplatňují strategie prémiových cen. Další snižování cen by nepřineslo žádný efekt, fáze končí nasycením poptávky a poklesem prodejů. V závěrečné fázi firmy přistupují na politiku nízkých cen mimořádných slev s cílem doprodat zásoby.¹⁴

¹³ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 139.

¹⁴ tamtéž, s. 139-140.

1.5 Distribuce

*„Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu.“*¹⁵Distribuční politika podstatným způsobem ovlivňuje ostatní nástroje komunikačního mixu, přestože je nejméně pružným nástrojem vyznačujícím se vysokými náklady a vyšším podnikatelským rizikem. V dnešní době spotřebitel klade velký důraz na co nejkratší dobu dodání, a tak by se dalo říci, že volba distribuční kanálů částečně dopadá i na podstatu produktu.¹⁶

Na jakou formu distribuce podnik přistoupí, záleží na mnoha faktorech. Prvním z nich je nákupní a spotřební chování na cílových trzích. Firma musí analyzovat údaje o počtu možných zákazníků, o jejich kupní síle a spotřebitelských a nákupních preferencích. Volba distribuce dále záleží na povaze zboží. Pokud se jedná o průmyslový výrobek, zpravidla se volí nepřímá distribuce s prostředníkem, kterým může být například velkoobchod. Mezi další faktory patří úroveň konkurence, ekonomické možnosti firmy, struktura odvětví a podobně.¹⁷

Po analýze všech těchto činitelů rozhoduje podnik o distribuční strategii. Zpravidla může k distribuci zaujmout jeden ze tří postojů - pro rychlo-obrátkové spotřební zboží vybudovat systém intenzivní distribuce s co největším počtem vhodných prodejních míst; v případě značkových výrobků nebo u zboží dlouhodobé spotřeby podnik přistupuje k selektivní distribuci, vybírá si tedy pouze omezený počet prodejních míst a každý prodejce musí splňovat vysoké kvantitativní požadavky na objem prodeje; pro drahé luxusní výrobky je typická výhradní distribuce, jež klade důraz na image výrobku. V některých případech se distributor musí zavázat, že nebude prodávat konkurenční výrobky.¹⁸

¹⁵ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 150.

¹⁶ tamtéž, s. 150.

¹⁷ tamtéž, s. 159.

¹⁸ tamtéž, s. 160.

1.6 Firma

Úspěšná mezinárodní firma musí být schopna čelit nástrahám okolního prostředí a v případě potřeby reagovat na tržní změny vývojem nových nebo adaptací existujících produktů. Mezinárodní firmu charakterizuje její aktivita ve vývozních nebo dovozních operacích zahrnujících pohyby kapitálu, zboží či vybavení. Mezi důvody podniku pro vstup na mezinárodní trh patří snížení konkurenčního rizika pomocí geografické alokace zdrojů, ale také záměr prostě získat komparativní konkurenční výhody v zahraničí například vpodobě lepšího přístupu výrobním zdrojům.¹⁹

Při vstupu na trh firma využívá svých silných stránek, jako jsou značka, kvalita služeb nebo marketingové a obchodní schopnosti. Takovéto rozhodnutí se ale neobejde bez navýšení investic do mezinárodního marketingu. Významný podíl na navýšení investic má také volba metody, pomocí které podnik realizuje svůj vstup na cizí trh. Nejčastější Nejběžnější formy vývozních dovozních operací jsou prostřednické vztahy, obchodní zastoupení, či přímý vývoz. Využívání služeb prostředníka je výhodné zejména pro malé a střední podniky, které si nemohou dovolit otevřít vlastní specializovanou pobočku v cizím státě. Firma se proto dohodne s prostředníkem, který nakupuje její zboží a dále prodává spotřebitelům na zahraničním trhu. Nebo podnik může volit formu obchodního zastoupení, a najmout zástupce, který na cizím trhu jedná jménem zastoupeného. Odměna obchodního zástupce se odvozuje od objemu zprostředkovaných smluv. Metody přímého vývozu se používají zejména při obchodování s průmyslovým produktem, který vyžaduje přítomnost výrobce v místě prodeje. Výhodou je možnost kontroly marketingové aktivity v této zahraniční zemi. Naopak nevýhodou jsou vyšší provozní náklady a náklady mezinárodního marketingu, jež v konečném důsledku vedou rovněž i k růstu ceny.²⁰

¹⁹ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 74.

²⁰ tamtéž, s. 74.

2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace se v současné době potýká s problematikou přeměny strategie zabývající se otázkou „co říci“ na kreativnější strategii zabývající se naopak otázkou „jak to říci“. Přitom je ovšem důležité vyhodnotit oblíbenost jednotlivých médií a také jejich dostupnost. Pellsmaker se domnívá, že „komunikace je vždy obtížný proces“. Dokonce i když se správu podaří doručit příjemci, může díky nevhodné interpretaci dojít k nedorozumění, jelikož různí lidé si mohou vysvětlit použitá slova různým způsobem.²¹

K dosažení efektivní komunikace společnost potřebuje rozumět jednotlivým elementům tržního prostředí, mentalitě místních zákazníků a obchodních partnerů. Proto by se firma měla zabývat otázkami jako „O co se zákazníci zajímají“, „Čeho si nejvíce cení“, „Jaký je jejich postoj značce“, „Kolik informací vyžadují“, „Jakou důležitost hrají změny ceny“, „Jakých slov, obrázků, barev či symbolů je nutné se vyvarovat“ atp. Marketéři jsou tak nuceni poznat kulturní prostředí, ke kterému zamýšlejí komunikovat, obzvláště pakliže se jedná o kulturní prostředí jiného státu. Podle Persmackera se ale často stává, že výkonní pracovníci podléhají sebestředným kritériím, což způsobuje, že marketéři referují komunikační aspekty k sobě samým místo, aby referovali k požadavkům kultury příjemce či jemu samému.²²

2.1 *Standardizace nebo adaptace*

Jakmile se společnost rozhodne pro vstup na mezinárodní trh, čeká ji velmi důležité strategické rozhodnutí o komunikačním přístupu k ostatním trhům. Podle Pellsmackera se v praxi uplatňují převážně dvě strategie. Standardizovaná kampaň je definována jako kampaň s jednotným přístupem na různých trzích. To znamená, že společnost uplatňuje stejný koncept, tematiku sdělení, motivaci či naprosto stejné zprávy s výjimkou překladu do jednotlivých jazyků. Naopak pokud firma přistoupí ke strategii adaptace, přizpůsobuje

²¹ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 531.

²² tamtéž, s. 533.

určité prvky komunikační strategie místním trhům. Standardizace neboli globalizace marketingového mixu má nespočet výhod, především pak rozsah působnosti, ale přesto se marketéři musejí často uchýlovat k adaptaci marketingového mixu dle místního trhu.²³

Mezi největší výhody globalizace marketingového mixu patří bezesporu úspora nákladů, jelikož standardizace napříč světovými trhy umožňuje enormní rozsah použití, a tak může vést k velmi významným úsporám ve výrobě, k snížení nákladů na zaměstnance a komunikačních nákladů. Přesto je ale možné, aby globální komunikační strategie zajistila velmi efektivní komunikaci. Globální strategie totiž umožňuje snadnou kontrolu komunikačních nástrojů a zlehčuje jejich optimalizaci a navíc je možné vybudovat globální image značky či společnosti. Pelsmacker dává za příklad úspěšné společnosti využívající globální strategii: „Nivea, Martini, Xerox či psací pera Parker. Úspěšnost globální strategie závisí převážně na tom, jak je zahraniční kulturní prostředí odlišné od domácího a samozřejmě na podstatě produktu. Standardizace marketingové komunikace je obzvláště efektivní, pakliže je výrobek prodáván podobným cílovým skupinám. Jedná se převážně o luxusní, průmyslové či technologicky složité výrobky.“²⁴

Nicméně lidé žijící v různých kulturách praktikují různá náboženství a životní hodnoty založené na zkušenostech či historických událostech, které mění jejich potřeby a tedy i spotřební chování. Tyto hodnoty se podle Pelsmackera stávají rezistentními vůči změnám. Dalšími překážkami pro použití globální strategie může být i legislativa, či rozdílné fáze životního cyklu výrobku. V některých případech se tak může stát, že globální přístup by nebyl úplně efektivní či jej není možné uplatnit vůbec. Proto je někdy nutné adaptovat marketingovou komunikaci jednotlivým zahraničním trhům.²⁵

Pelsmacker ovšem doporučuje strategii „myšlení globální, chování lokálně“, což jinými slovy znamená přizpůsobení globální strategie jednotlivým tržním prostředím. Firmy tedy v komunikační strategii ponechávají silné nástroje, ale pouze přizpůsobují jejich složky

²³ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 548.

²⁴tamtéž, s. 548.

²⁵tamtéž, s. 549-550.

s respektem ke kulturnímu prostředí. Některé trhy ovšem ale vyžadují i zavedení nových přístupů k marketingové komunikaci.²⁶

Problematikou standardizace či adaptace se blíže zabývá Bradley. Podle něj, se proces volby vhodné strategie musí odvíjet od marketingového komunikačního mixu a marketingového programu, ale i způsobu manažerské hierarchie. Tabulka 1 přehledně rozděluje 4 hlavní směry ve standardizaci či adaptaci komunikační strategie.²⁷

Tabulka 1: *Volba komunikačních strategií*

		Marketingový program	
		Standardizovaný	Adaptovaný
Způsob řízení podniku	Centralizovaný	<p>Příkazové společnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> -globálně integrované trhy -centrální kontrola 	<p>Marketingová autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> -rozeznány globální tržní segmenty -diferenciovaný marketing -centrální kontrola pouze pro ostatní složky organizace
	Decentralizovaný	<p>Operační autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> -globálně integrovaný positioning a značka -autonomie vůči ostatním složkám organizace 	<p>Atomistická autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> -rozeznány globální tržní segmenty -specifické marketingové strategie -místní autonomie kontrolního systému

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 5th ed., s. 105.

Standardizované strategické přístupy se dělí na příkazové společnosti, kde je rozhodovací moc v rukou nejvyššího manažera či vlastníka společnosti a trhy jsou globálně integrovány, a na společnosti s operační autonomií, kde je rozhodovací moc decentralizovaná, tudíž marketingové procesy jsou nezávislé na řídicích procesech jiných oddělení, ale značka a snaha o tržní podíly jsou integrovány v globálním měřítku. Oproti tomu adaptované strategické přístupy se vyznačují větší měrou nezávislosti. Marketingová autonomie je vhodná pro firmy s centralizovaným rozhodováním, globální trhy jsou rozděleny do segmentů s diferenciovanou marketingovou komunikací, ale ostatní činnosti marketingu jsou podřízené centrálnímu rozhodování, jehož kontrole stále podléhají.

²⁶ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 551.

²⁷ BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 5th ed., s. 105.

V případě atomistické autonomie dochází k odštěpení ostatních marketingových činností od centrálního rozhodovacího systému a vytváří zcela autonomní obchodní jednotku pro daný tržní segment.²⁸

2.2 *Identita podniku*

Identita podniku je podle Doolové forma komunikace neustále vypovídající nejen o tom, v jakém odvětví firma podniká či jaké image se snaží dosáhnout, ale i o tom, jakým způsobem provádí své aktivity. Společnosti se tak snaží informovat o dosažených standardech a přitáhnout investory. Na podnikovou identitu se dá pohlížet dvěma způsoby. V první řadě se jedná o pozitivní image, které se společnost snaží dosáhnout a spojit se svým jménem a logem, jež jsou prezentovány na většině fyzických instrumentů jako je oblečení zaměstnanců, vizitky, pozvánky, dárky, roční výkazy, obalové materiály či propagační literatura. Především se tedy jedná o instrumenty, jež je firma schopna ovládnout. Podniková identita může být vysvětlena ale i jako zásady, hodnoty a standardy, ve které firma věří a jež reflektuje na svých veškerých aktivitách. To ale také může vést k problémům, pokud firma zamýšlí vystupovat se stejnou podnikovou identitou na různých trzích s rozdílnými kulturními hodnotami.²⁹

2.3 *Business-to-business komunikace*

Pelsmacker definuje B2B komunikaci jako „marketing výroby určené pro prodej dalším organizacím (komerčním, vládními neziskovým organizacím či distribučním článkům) za účelem dalšího prodeje nebo spotřeby ve výrobě“. B2B marketing má větší rozsah dopadu než marketing produktů určených konečnému zákazníkovi.³⁰ Marketingová B2B komunikační strategie bývá spíše globálního charakteru, což je dáno i způsobem segmentace trhu, ke které spíše než na demografické či psychografické úrovni dochází na úrovních dle konkrétního typu průmyslového odvětví - úrovni technologií, organizační strukturu, počet zaměstnanců atd. Proto se i inovace v komunikačních strategiích zakládá

²⁸ BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 5th ed., s. 105.

²⁹ DOOL, Isobel a LOWE, Robin. International Marketing Strategy. 3rd ed., s. 355.

³⁰ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 509.

spíše na technologických, rozvojových či výzkumných změnách.³¹ Pelsmacker rovněž zmiňuje, že komunikační nástroje reklama a podpora prodeje nehrají tak důležitou roli v komunikačním mixu, jelikož nejpodstatnějším nástrojem je osobní komunikace spolu s technickou dokumentací. Výstavy na B2B trzích mají srovnatelný účinek s výstavami na trzích spotřebních. Naopak důležitost internetového marketingu vykazuje rostoucí charakter.³²

Předmětem obchodu na B2B trzích jsou často průmyslové výrobky, které mají obvykle kratší životní cyklus, což je dáno rychlým technologickým pokrokem. Mnoho průmyslových výrobků tak není ani součástí značky a prodává se bez ní, ale přesto její použití ve spojení s image společnosti zlepšuje mínění o výrobku. Důležitou roli hrají kvalita výrobku s také poprodejní služby, jež jsou na B2B trzích vyžadovány více než na spotřebních trzích.³³

Vzhledem ke komplexnosti prodávané produkce jsou distribuční kanály většinou krátké a přímé a často se stává, že společnosti prodávají svou produkci i konečným spotřebitelům. Na distribuční mezičlánky jsou kladeny požadavky na technologické znalosti prodávaných výrobků. A naopak je důležité, aby výrobce byl schopen dodržet kvalitu výroby a stabilitu dodacích lhůt.³⁴

Ačkoliv v mnoha průmyslových společnostech dochází k tvorbě oficiálních ceníků, běžnou praxí je na B2B trzích vyjednávat o ceně a také existujících systémech slev. Proto se ceníky stávají spíše vodítkem, než aby byly striktně dodržovány. Společnosti se také často ubírají k systému nabídek a poptávek, na jejichž základě prodejci oceňují svou produkci v momentě prodeje či těsně před ním. Velkou roli také při oceňování hraje délka životního cyklu a podíl výrobku na tržbách dodavatele.³⁵

³¹DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 511.

³²tamtéž, s. 521.

³³tamtéž, s. 512.

³⁴tamtéž, s. 512.

³⁵tamtéž, s. 513.

2.4 *Cíle a cílové skupiny*

Komunikačních cílů může být celá řada a záleží pouze na managementu podniku, kterých chce dosáhnout. Nicméně společným elementem je snaha ovlivnit mysl cílové skupiny s pozitivním dopadem na činnost podniku. Smith udává příklady některých komunikačních cílů: zvýšení podvědomí o výrobku, dosažení maximální oblíbenosti výrobku u největších odběratelů, napravení reputace určitého výrobku, šíření podvědomí o nastávající události atp.³⁶

Spotřebitelské chování se na B2B trzích liší od chování na spotřebních trzích v mnoha faktorech. Nejdůležitějším faktorem B2B trhu je omezený počet prodávajících a kupujících, což vyzdvihuje důležitost v udržování obchodních vztahů a získávání nových. Kromě počtu se liší i úroveň vědomostí, kterou obě strany o výrobku mají. Vzhledem k tomu, že objednávky mohou dosahovat velkých objemů, je třeba, aby nákupčí věděli o výrobku co nejvíce, čímž snižují riziko z nákupu zboží. Proto mají nákupčí ve firmách operujících na B2B trhu mnohdy vyšší výkonou moc a stávají se tak hlavními příjemci sdělení marketingové komunikace prodejce.

Skupiny B2B zákazníků by se daly rozdělit do tří specifitějších podskupin. První z nich je komerčního charakteru a spadají sem prodejci, nebo-li distributoři poskytující produkt konečným spotřebitelům či dalším článkům distribučního řetězce, výrobci kupující produkt za účelem inkorporace do vlastní produkce či koneční uživatelé používající průmyslový výrobek za účelem tvorby vlastní produkce či služeb. Druhou skupinou jsou vládní organizace kupující produkci pro účely vládní produkce, resp. veřejných statků, jakou jsou silnice, elektrárny apod. nebo výrobky zajišťující jejich chod (papír, tiskárny, počítače, vybavení kanceláří). A poslední skupinou jsou neziskové organizace (nemocnice, školy, charity), které kupují výrobky většinou pro vlastní použití.³⁷

Podle Pelsmackera jsou B2B tržní struktury spíše oligopolistické (omezený počet prodávajících) a oligopsonistické (omezený počet kupujících), což umožňuje marketérům

³⁶ SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed. , s. 37-38.

³⁷tamtéž, s. 509-510.

své zákazníky blíže poznat a přistupovat k nim na individuální bázi. Nicméně poptávka po produkci, kterou takoví zákazníci tvoří je vlastně reflektovaná poptávka konečných spotřebitelů. Ale s tím rozdílem, že poptávka konečných spotřebitelů je negativní, tedy snížení cen představuje zvýšení prodaného množství, u B2B obchodu někdy nastává fenomén, že při snížení ceny, zákazníci, resp. organizace, se zdržují nakupovat produkci s očekáváním dalšího snížení ceny.³⁸

2.5 Plán marketingové komunikace

Smith zastává stanovisko, že v podstatě neexistuje žádný pevný způsob, jak plánovat marketingovou komunikaci. Sám ale předkládá schéma, které by mohlo marketérům sloužit jako kontrolní seznam spíše než jako postup k plánování. Schéma nazývá SOSTT+4M (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Targets + Men, Money, Minutes, Measurement). Prvky modelu SOSST jsou aspekty, jež je nutné zvážit před spuštěním kampaně a naopak prvky modelu 4M jsou zdroje možností firmy a způsob měření efektivity marketingové komunikace.³⁹

Prvním prvkem modelu SOSST je výchozí situace podniku. Marketéři analyzují společnost z hlediska objemu prodeje, tržních podílů a hodnotí silné a slabé stránky společnosti. Kromě toho revidují výrobní portfolio a tržní strukturu a hodnotí jejich klíčové charakteristiky a výhody přinášející podniku. Objectives, nebo-li cíle by měly být specifikovány pro krátko, středně a dlouhodobé výhledy na marketingové i komunikační úrovni. Po vymezení cílů je nutná volba vhodné strategie vedoucí k jejich dosažení, což zahrnuje i sestavení marketingového komunikačního mixu. Každá strategie se skládá z detailních taktik vedoucích k jejímu dosažení. Taktika tedy blíže upřesňuje, kdy a kde mají být použity jednotlivé komunikační nástroje. Targets, nebo-li příjemci marketingového sdělení musí být rovněž podrobeni analýze. Marketéři si tak musí klást otázky „kdo“, „co“, „kde“, „kdy“, „jak“ a „proč“ zákazníci nakupují či nenakupují, což je vždy podmíněno segmentací trhu, jež by měla předcházet sestavení strategie.⁴⁰

³⁸ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 511.

³⁹ SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 34.

⁴⁰ tamtéž, s. 35.

Model 4M tedy představuje tu část schématu, která se zabývá zdroji a jejich kontrolou. Men, nebo-li lidé musí být prověřeni z hlediska kvalifikace a zkušeností vzhledem k připravované kampani. Rozhoduje se o pověření vlastních zaměstnanců či najmutí agentury. Bod Money, tedy peníze, se zabývá rozpočty výzkumu i komunikační kampaně a hodnotí finanční schopnosti podniku. Problematikou časových plánů a uzávěrek se zabývá prvek Minutes. Rozhoduje se o načasování veškerých aktivit kampaně od regionálního testování až po globální spuštění. A vůbec poslední složkou celého modelu je Measurment, zabývající se monitoringem kampaně a hodnocením jejich výsledků.⁴¹

2.6 Rozpočtování marketingové komunikace

Pelsmacker se zabývá několika způsoby rozpojovacích metod. Marginální analýza vychází z principu, že se vyplatí investovat do marketingové komunikace, pakliže tyto investice mají pozitivní návratnost. Zisk se pak vypočítává z rozdílu mezi hrubou marží a nákladů na komunikaci. Metoda netečnosti spočívá v myšlence udržování fixního rozpočtu rok od roku, přičemž dochází k ignoraci požadavků trhu. Další metodou je svévolná alokace prostředků. Jedná se o jednu z nejjednodušších metod, ale za to také nejméně vhodnou, protože nevychází z analytických základů, a proto je využívána spíše menšími podniky. Metoda dostupných finančních prostředků, je vhodná pro malé až střední podniky a zakládá se na přidělování volných finančních prostředků pro potřeby marketingové komunikace a je tedy úzce spjata s hospodářskými výsledky každé konkrétní společnosti. Metoda rozpočtování z procenta z prodeje se zakládá na predikci velikosti tržeb nadcházejícího období. Z tohoto odhadu se je určité procento alokováno pro potřeby marketingové komunikace. Nevýhodou této metody je, že při poklesu tržeb, je vynakládáno menší množství prostředků na MK, a tudíž je složitější zvrátit proces úpadku. Metoda konkurenční parity vychází z velikosti investic konkurence do MK a je vhodná spíše pro komunikační mix zakládající se na reklamě a s silnou investiční podporou. Dalším způsobem rozpočtování je metoda cílů a požadavků, jež vychází ze stanovených cílů a výši nákladů potřebných k jejich dosažení. Jedná se ale o velmi složitou metodu

⁴¹ SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed. , s. 36.

z hlediska analýzy a plánování, ale naopak poskytuje nejlepší monitorovací charakteristiky pro měření efektivity uplatněné MK.⁴²

⁴² DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 165 - 172.

2.7 *Marketingový komunikační mix*

Marketingová komunikace se snaží zaujmout či ovlivnit existujícího, nýbrž i potenciálního zákazníka. K tomu slouží celá řada komunikačních nástrojů. Jejich kombinací, jež podnik sestaví pro potřeby své vlastní komunikace, se říká komunikační mix.

Pokud je zpráva poslána a adresována přímo předem známému subjektu, jedná se o osobní komunikaci. Tato forma komunikace využívá přímých a interaktivních marketingových nástrojů a osobního prodeje. Naopak v případě transferu zprávy, která je určena velkému počtu neznámých příjemců, hovoříme o masové komunikaci, jež je zastoupena většinou komunikačních nástrojů.⁴³

Podle formy komunikačních nástrojů rozlišujeme dvě jejich kategorie. V prvním případě se jedná o takzvané nadlinkové nástroje, jež k reklamním aktivitám využívají tiskových či audiovizuálních technologií. Podstatným rysem je, že se tady platí za poskytnutý čas v rozhlase či televizi nebo prostor na billboardech a podobně a při jejich realizaci často vystupuje třetí strana. Naopak podlinkové nástroje jsou plně v režii podniku a spadá sem tedy například podpora prodeje nebo public relations.⁴⁴

Na základě toho, jakou směs komunikačního mixu podnik sestaví, se v praxi uplatňují dvě marketingové strategie. Pokud výrobce své komunikační aktivity zaměřuje převážně na podporu distribučním mezičlánkům, uplatňuje tak "push" strategii. Podmínkou dosažení adekvátní úrovně distribuční penetrace je ale silná prodejní síla s dodatečnou marketingovou podporou. Pakliže podnik realizuje druhou variantu, takzvanou "pull" strategii, pokouší se přilákat pozornost zákazníků a stáhnout je do prodejen a přesvědčit je odebrat je, aby z policie vytáhli právě jeho výrobek. V praxi ovšem bývá obvyklým jevem, že se dle potřeby obě strategie kombinují.⁴⁵

⁴³ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 5.

⁴⁴ SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 19.

⁴⁵ tamtéž, s. 20.

Média

Podle Freje klasická média ztrácejí účinnost, a proto jsou kombinována s ambientními médii či osobní komunikací. Doktor Frej se domnívá, že kvalitní komunikace v médiích se stane ještě sofistikovanější v kombinaci s daty o demografických profilech návštěvníků internetu.⁴⁶

Úspěch či neúspěch jakékoliv komunikační kampaně je úzce spjatý s pečlivou analýzou a volbou vhodného média. Podle Pelsmackera 80-90% prostředků z celkového rozpočtu na reklamu připadá právě na média. Proto je nezbytné, aby management každého podniku usiloval o nalezení kompromisu mezi volbou média, frekvencí, dosahem, dopadem, místy, opakovatelností a nákladů na realizaci, jelikož všechny tyto aspekty hrají výraznou roli při tvorbě plánu médií.⁴⁷

Plán médií je dokument upřesňující, jaká média, kdy, za jakou cenu a s jakým očekávaným výsledkem bude podnik nakupovat. Tvorbě tohoto dokumentu předchází proces plánování, který se skládá z pěti kroků - vyhodnocení komunikačního prostředí, analýza cílové skupiny, stanovení cílů, volba mediálního mixu a nakonec investice do médií. Proces plánování médií začíná vyhodnocením komunikačního prostředí. Marketéři musí analyzovat dostupná média a přitom mít na paměti právní aspekty, ale také respektovat místní zvyky. Obzvláště je potřeba podrobit pečlivému rozboru i konkurenci, zejména se zajímat o velikost investic do marketingové komunikace jednotlivých výrobních řad, jednotkové náklady na jednoho osloveného člověka a portfolio mediálního mixu.⁴⁸

Mediální cíle vycházejí z cílů marketingové komunikace a jejich hlavními rysy jsou konkrétnost, měřitelnost a dosažitelnost. Měření jejich výkonnosti je závislé na několika spolu souvisejících faktorech. Marketéři musí zvažovat frekvenci opakování sdělení, dosah – neboli počet či procento lidí, které zamýšlíme oslovit během určitého časového období, opakování sdělení - zvažujeme pravidelné investování reklamní kampaně, pravidelné

⁴⁶ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 184.

⁴⁷ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 210.

⁴⁸ tamtéž, s. 211.

investování s dodatečnými investicemi či nepravidelné financování jednorázové reklamní kampaně, a náklady na kampaň, jejichž měřítkem je cena za oslovení jednoho tisíce lidí (náklady= náklady na médium/dosah x 1000).⁴⁹

Reklama

Pelsmacker definuje reklamu jako jakoukoli formou placené neosobní komunikace realizovanou subjekty prostřednictvím medií za účelem informovat, anebo přesvědčit cílové skupiny. Reklama je velmi oblíbený marketingový nástroj a není překvapením, že jsou výdaje na ní ze všech nástrojů komunikačního mixu nejvyšší.⁵⁰

Reklamu rozdělujeme podle různých kritérií do několika typů. První kategorie řeší typologii reklamy na úrovni odesílatele. Jedná se v podstatě tedy o to, zdali reklamní kampaně realizuje výrobce, stát v případě kolektivní reklamy, retailový řetězec, či se jedná o spolupráci jednotlivých distribučních článků v případě kooperativní reklamy. Stejně tak můžeme členit reklamu podle toho, zda li je cílená na konečného spotřebitele, nebo na jiný podnik případě business to business spolupráce. Různé typy reklamy rozlišujeme také podle typu zprávy pro příjemce. Zde se jedná například o informativní reklamu, jež slouží převážně k rozptýlení negativních motivů; transformační reklama, jež má za úkol stimulovat pozitivní motivy, institutivní reklama pro potřeby vlády, selektivní reklama, jejímž úkolem je propagace určitého produktu, zatímco obecná reklamní kampaň propaguje celou produktovou kategorii. V posledním případě rozlišujeme reklamu podle použitého média. V případě audiovizuálních či tištěných médií, hovoříme o reklamě nad čarou a o reklamě pod čarou v případě přímého marketingu či point of sales.⁵¹

Každá reklamní kampaň by měla být iniciována potřebou nebo nutností dosáhnout určitého cíle vyvozeného z marketingové strategie podniku. Na jeho základě se identifikuje cílová skupina s nejvhodnějšími parametry pro příjem zprávy, resp. pro efektivní odezvu. Poselství, jež v sobě zpráva nese, je navrženo tak, aby oslovilo nebo mělo zamýšlený

⁴⁹ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 211.

⁵⁰ tamtéž, s. 181.

⁵¹ tamtéž, s. 182.

dopad na citovou nebo rozumovou stránku příjemce. Pomocí stimulů jako humor, strach, dojetí či muzika emocionální reklama vyzdvihuje image anebo (ne)oblíbenost produktu. Kdežto racionální reklama vystupujících osob, expertů či celebrit, jež poukazují na klíčové parametry produktu (spotřeba, objemnost atd.) a jeho praktické využitelnosti spotřebitelem. V momentě, kdy je konečná podoba kampaně připravená, se přechází k rozboru dostupných médií a následnému výběru ideálního mediálního mixu. Kampaň by měla být v celém svém průběhu monitorována a po ukončení by měly být vyhodnoceny výsledky.⁵²

Přímý marketing

Pelsmacker ve své publikaci cituje Hughsovu definici přímého marketingu (PM), jako jakoukoliv marketingovou aktivitu, prostřednictvím které se pokoušíme přímo spojit se zákazníkem anebo naopak. Dále pak vysvětluje, že obecně vzato, můžeme chápat PM jako kontaktování zákazníků a obchodních partnerů přímou cestou (poštou, katalogy, telefonem či prospektem) s úmyslem získat okamžitou a měřitelnou odpověď nebo reakci (pomocí kuponu, telefonem osobní návštěvu zákazníka na prodejně atd.), přičemž existence databáze zákazníků je nezbytná.⁵³

Komunikace přímého marketingu se skládá ze tří částí. V prvním případě z přímých prodejů, tedy techniky umožňující bezkontaktní prodej například pomocí předvyplněných objednávkových formulářů, přes telefon atp. Druhou částí je podpora prodeje a distribuce, což prakticky znamená, že přímý marketing například pomocí informačních letáků přebírá určité úkoly osobního prodeje, čímž de facto dochází ke snižování nákladů na osobní prodej. Marketing je také vhodným nástrojem k zlepšení vztahů se zákazníky, efektivnějšímu uspokojení jejich potřeb či zvýšení jejich důvěry vůči značce.⁵⁴

Nástroje přímého marketingu se podle příjemce dělí na adresné či neadresné. Mezi neadresné patří tisková reklama, když má podobu tištěného letáku v časopise či novinách. Hlavním úkolem této techniky je různými způsoby (kupyony či slevovými kupyony)

⁵² DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 183.

⁵³ tamtéž, s. 364.

⁵⁴ tamtéž, s. 366.

identifikovat zákazníky či podniky, v případě business to business marketingu, se zájmem o produkt či službu mezi všemi příjemce zprávy. Dalším neadresným nástrojem přímého marketingu je reklama s přímou odezvou v televizi nebo rádiu, kdy má příjemce zprávy obvykle možnost zavolat do pořadu. Její předností je pak pokrytí širokého spektra příjemců zprávy. Do této skupiny se řadí ještě teletext, jemuž se v UK dostává široké pozornosti.⁵⁵

Přímá pošta se řadí mezi jedny z nejdůležitějších adresných nástrojů přímého marketingu. Jedná se o jmenovitě adresované písemné komerční zprávy, doručené v obálce s přibalenou brožurou či dotazníkem. Výhodou je vysoká úroveň selektivity, možnost personalizovat zprávy, schopnost rychle komunikace, cílení konkrétní skupin atp. copak mezi nevýhody patří velmi nízká úroveň zpětné reakce. Velmi podstatnou technikou je také telemarketing, jenž může být definován jako měřitelná aktivita prostřednictvím telefonu s účelem najít, získat a udržet si zákazníky, pro účely podpory prodeje anebo jako aktivita vedoucí ke generování prodejů. Rovněž katalogy, ať již tištěné či v elektronické podobě, hrají důležitou roli, protože zákazník se tak může v krátkém časovém úseku seznámit se širokou škálou produktů. Rozlišujeme dva druhy katalogů: referenční katalogy jsou širokým přehledem všech produktů s charakteristikami a cenami využívané převážně pro potřeby průmyslových trhů a prodejní katalogy prostřednictvím, kterých lze realizovat nákup.⁵⁶

Přímý marketing se řadí mezi nástroje behavioristicky orientované, proto se jeho efektivita měří prostřednictvím test měřící behavioristickou odezvu zákazníka. Pelsmacker ve své publikaci uvádí takzvaný model RMF, který sleduje 3 parametry chování zákazníka - čas poslední objednávky (Recency), frekvenci objednávání zboží (Frequency) a na průměrnou peněžní hodnotu objednávky (Monetaryvalue). Každý z těchto parametrů může být rozdělen do několika úrovní a každé z těchto úrovní může být přidělena rozdílná hodnota významnosti. Technika, která dosahuje nejvyššího skóre je nejefektivnější nástrojem přímého marketingu.⁵⁷

⁵⁵ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 370.

⁵⁶ tamtéž, s. 377.

⁵⁷ tamtéž, s. 385.

Osobní prodej

Pelsmacker definuje osobní prodej jako oboustrannou tvář v tvář komunikaci, jejímž smyslem je informovat, poskytovat demonstrace produktu, vytvářet a udržovat dlouhodobě dobré vztahy s partnery, anebo zaujmout přesvědčit významné členy určitého posluchačstva. Na rozdíl od ostatních nástrojů marketingové komunikace, osobní prodej vyžaduje interakci se zákazníkem. Je důležitým elementem marketingového komunikačního mixu, obzvlášť pro podniky zapojené v business-to-business komunikaci, ale i výrobci spotřebního zboží, například počítačů, úvěrové a pojišťovací společnosti a neziskové organizace se bez tohoto nástroje neobejdou.⁵⁸

Mezi největší výhody osobního prodeje patří dopad, který má na zákazníka, jelikož prodejce má lepší možnost upoutat jeho pozornost. Prodejce je totiž schopen zprávu upravit přesně podle potřeby příjemce, ať už se jedná o poskytování detailních informací, předvádění produktu, jednání o ceně, dodacích termínech atp. Další významnou výhodou je schopnost interakce, jež umožňuje získávání odezvy, schopnost tvorby a udržování partnerských vztahů a nízké náklady na hluchá místa komunikace. Naopak nevýhodou osobního prodeje jsou vysoké náklady vzhledem k dosahu a frekvenci šíření zpráv. Mimo to je oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu velmi obtížné pro management úplně kontrolovat způsob jednání prodejní síly firmy, což může vést k nejednotnému vystupování či šíření zprávy.⁵⁹

Pelsmacker rozděluje osobní prodej na několik podkategorií dle cílových skupin. Takzvaný obchodní prodej se zabývá prodejem produktů například do supermarketů a významnou úlohu zde hraje vyjednávání o pozicích zboží na policích. V případě misionářského prodeje se obchodní zástupce snaží zaujmout a přesvědčit zákazníky svých současných zákazníků. Prodej na prodejnách zahrnuje většinou vyhovění zákazníkovi, který se na zástupce prodejny obrací s žádostí o poskytnutí informací. Účelem business-to-business prodeje je obchodování s polotovary, nedokončenou a dokončenou výrobou, z čehož vyplývá nutnost dobře znát nabízené zboží. Profesní prodej se zaměřuje na distribuční články schopné

⁵⁸ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 442.

⁵⁹ tamtéž, s. 445.

ovlivnit prodej produktu podniku, například lékaři nebo architekti. Poslední zmiňovanou podskupinou je přímý prodej, jehož podstatou je nabízet produkty přímo koncovým zákazníkům, čím se nejedná o kamennou prodejnu, ale o dočasné stánky či kiosky v obchodních domech a podobně.⁶⁰

Výkonnost osobního prodeje se měří v kvalitativní či kvantitativní rovině. Metody měření kvalitativní výkonnosti se zaměřují na hodnocení přístup prodejce, znalost produktu a zákazníka, komunikační a prezentační dovednosti. Metoda hodnocení kvantitativní výkonnosti se zaměřuje buď na behavioristické kontrolní techniky (například kolika schůzek se zúčastnil obchodní zástupce) nebo na techniky sledující výstupní hodnoty (například objemy prodejů).⁶¹

Podpora prodeje

Na rozdíl od ostatních nástrojů komunikačního mixu, podpora prodeje se specializuje na zvýšení objemu prodeje v krátkém období. Sales promotions jsou omezené časem a prostorem, přesto schopné nabízet adekvátní výsledky vzhledem k nákladům na ně vynaloženým, jelikož doslova provokují k okamžité odezvě zákazníka. Jejich úspěšnost Pelsmacker argumentuje tím, že například v UK se od poloviny osmdesátých let změnil poměr mezi vynaloženými prostředky na reklamu a sales promotions z 60:40 na 30:70 ve prospěch sales promotions.⁶²

V praxi se setkáváme s několika druhy sales promotions v závislosti na tom, kdo je jejich iniciátorem a kdo příjemcem. promotions mohou být realizovány na úrovni výrobce, ale i prodejce, většinou jsou cíleny na distributory, prodejní sílu anebo koncového zákazníka. Na základě toho rozlišujeme 4 typy promotions s rozdílnými cíly a cílovými skupinami: podpora prodeje konečným zákazníkům ze strany výrobce, podpora prodeje

⁶⁰ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 442.

⁶¹ tamtéž, s. 457.

⁶² tamtéž, s. 335.

konečným zákazníkům ze strany prodejce, podpora obchodu a odběru zboží odběrateli ze strany výrobce a podpora prodejní síly opět ze strany výrobce.⁶³

První dvě kategorie se velmi těsně podobají přihlédnutím k jejich cílovým skupinám a možnostem dosáhnout podobných cílů. V obou případech se tedy jedná o podporu prodeje produktu koncovému zákazníkovi, přičemž jak prodejce, tak výrobce usilují o oslovení nových zákazníků, posílení věrnosti existujících zákazníků, zvýšení tržního podílu atd. Mezi efektivní nástroje pro tyto účely patří: peněžní pobídky v podobě akčních slev, množstevních slev, slevových kuponů, možnost vrácení peněz aj.; šance vyhrát nějakou cenu, například prostřednictvím stíracích losů, loterií nebo jiných soutěží; a také propagace výrobku samotného, která se realizuje pomocí vzorků, poštovního zdarma, slevovými kartami atd.⁶⁴

Co se týče podpory obchodu a odběru zboží, zde se výrobce snaží přesvědčit distributora, aby začlenil do svého produktového portfolia jeho výrobek a věnoval mu perspektivnější místo na prodejních policích, obzvlášť pokud se jedná o zavádění nového produktu na trh. Dalším úkolem tohoto typu sales promotions je aktivně motivovat distribuční kanál, aby si uchoval ochotu prodávat značku konečným zákazníkům. Pro tyto účely výrobci slouží řada nástrojů, mezi něž například patří delší doba splatnosti faktur, kratší dodací lhůty, poplatky za výhradní vystavení produktu, dotace na reklamu distributora, možnost odkupu neprodaného zboží atd.⁶⁵

Nejdůležitějším úkolem podpory prodejní síly, je usnadnit jí přístup novým zákazníkům, respektive dalším distribučním mezičlánkům, za účelem přesvědčit je vyzkoušet nový produkt. Dalším cílem mohou být zvýšení objemu prodeje u již existujících zákazníků, aktivnější propagace značky, podpora reklamní kampaně atd.⁶⁶

⁶³ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 337.

⁶⁴ tamtéž, s. 337-349.

⁶⁵ tamtéž, s. 349.

⁶⁶ tamtéž, s. 354.

Podobně jako reklama i sales promotions mohou být testovány před zahájením a po skončení projektu, ale podle Pelsmackera jediným skutečným měřítkem jejich efektivity, je sledování dlouhodobé ziskovosti produktu s přihlédnutím k objemům prodeje, prodejním cenám a nákladům na podporu prodeje.⁶⁷

Point of sales

Point of sales komunikace jsou velmi mocným nástrojem, jelikož zastihují zákazníky v bodě, kdy se rozhodují jaký výrobek či značku zakoupit. Pelsmacker argumentuje tím, že 67,2 % zákazníků v Evropě se rozhoduje o koupi značky až v místě prodeje, což je celkem srovnatelná hodnota s konzumenty na americkém trhu se 72 %. Proto je úkolem point of sales navrhnout komunikativní prodejnu s atraktivním interiérem a exteriérem a především efektivním způsobem zde nabízet produkty a značky. Kromě snahy zaujmout zákaznickou pozornost a tvorby image prodejny a výrobku, má point of sales i připomínající, informativní a přesvědčovací funkci. Proto je potřeba, aby podnik úplně rozuměl cílovým skupinám.⁶⁸

Komunikace point of sales se skládá z několika různých aspektů rozdílnými charakteristikami a účelem. Prvním z nich je image prodejny. Jedná se v podstatě o individuální domněnky a pocity, které prodejna vyvolává v zákazníkovi při jeho návštěvě. Je proto tedy nutné dbát nejen na design, ale také pořádek na prodejně. Organizace do sektorů či oddělení má také citelný dopad na ziskovost prodejny. Pravidlem bývá, že poměr mezi prodejním a neprodejním prostorem je obvykle 4:1 a prodejní prostor je organizován dle produktových kategorií. Na policích se produkty poté vystavují systematicky, například podle toho, jaký mají podíl na trhu, či jakou z něj má prodejce marži. Kromě toho je obecně známo, že produkty vystavené v úrovni očí anebo vedle vedoucí či velmi silné značky generují nejlepší výsledky.⁶⁹

⁶⁷ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 357.

⁶⁸ tamtéž, s. 397.

⁶⁹ tamtéž, s. 404-408.

Důležitá je rovněž atmosféra prodejny. Jejím úkolem je vytvořit nákupní prostředí s citovým účinkem na kupujícího, za účelem zvýšit pravděpodobnost rozhodnutí k nákupu. K tomu slouží různé kombinace barev, audiovizuálních pomůcek, aromatických odérů a podobně. Posledním klíčovým aspektem mající vliv na zákazníka při rozhodování o koupi jsou obaly výrobku. Kromě ochranné a rozlišovací funkce jejich výhoda spočívá také v komunikačním potenciálu, který v sobě skýtají. V mnoha případech tak díky své schopnosti upoutat pozornost bývají velmi účinnou formou reklamy přímo na prodejně.⁷⁰

Komunikace prodejny má obrovský potenciál ovlivnit zákazníka, ale zda se ho plně podaří využít, záleží na kombinaci zvolených nástrojů k tomuto účelu. Nabízí se celá řada reklamních a propagačních předmětů, polic, stojanů nebo palet. Nicméně Pelsmacker tvrdí, že zákazníci jeví znatelný zájem o vzorky na prodejně. Argumentuje tvrzením, je více, než dvě třetiny zákazníků bylo někdy v minulosti přesvědčeno o koupi výrobku právě po jeho vyzkoušení na prodejně. Značnou váhu věnuje také pohyblivým stojanům, jelikož pohyb sám o sobě přitahuje pozornost zákazníků. A opět vysvětluje, že pohyblivé stojany generují o 83 % vyšší prodeje než statické stojany. Dalšími pomůckami mohou být reklamy na podlaze, reklamy v nákupních koších, interaktivní kiosky a podobně.⁷¹

Výstavy

Výstaviště jsou místa, kde se setkávají výrobci a obchodníci s určitou produktovou kategorií za účelem diskuze s partnery či konkurenty, představení a demonstrace nových výrobků a služeb, sdílení nápadů a neposledně nakoupit či prodat výrobky. Pelsmacker se odvolává na četné studie, které prokázaly, že výstavy mají doprovodný efekt na osobní prodej, jelikož přítomnost podniku na výstavě také snižuje náklady potřebné na udržení úrovně prodeje. Akce tohoto typu v podstatě kombinují výhody osobního kontaktu, demonstrace, přímého prodeje a public relations a generují tedy pozitivní efekt na zákazníka a jeho rozhodování o koupi.⁷²

⁷⁰ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 404-408.

⁷¹ tamtéž, s. 408-412.

⁷² tamtéž, s. 420.

Pelsmacker tvrdí, že výstavy hrají největší roli pro podniky zapojené do business-to-business obchodu, jelikož na ně vynakládají přibližně 20% z rozpočtu marketingové komunikace, oproti firmám se spotřebním zbožím (15%) a firmám třetího sektoru (8%).⁷³

V praxi rozlišujeme veřejné a obchodní výstavy. Veřejné výstavy jsou přístupné široké veřejnosti a vyznačují se rozmanitou škálou nabízeného zboží a služeb. Jsou silně propagovány s cílem přilákat co největší počet návštěvníků, obzvláště pak těch kupujících. Naopak obchodní výstavy jsou otevřené pouze určitému spektru osob pracujících v podobném odvětví. V případě horizontální obchodní výstavy několik vystavovatelů ze stejného průmyslu prezentuje své výrobky či služby profesionální cílovým skupinám, jako jsou prodejní agenti nebo distributoři, z jiného průmyslu. Pakliže se ale několik vystavovatelů z různých odvětví spojí, aby prezentovali své výrobky a služby zákazníkům ze stejného sektoru, například stavebnictví, hovoříme o vertikální obchodní výstavě.⁷⁴

Pokud podnik uvažuje o účasti nebo pořádání výstavy, musí nejprve formulovat cíle, kterých se bude snažit touto cestou dosáhnout a které jsou zároveň navrženy na základě celkové strategie marketingové komunikace podniku. Dobře zorganizovaná výstava může podniku sledovat i několik cílů najednou. Nejčastěji se jedná o podporu prodeje, spuštění nebo testování nového produktu, posilování podvědomí o značce, tvorba nových partnerských vztahů, monitorování konkurence apod.⁷⁵

V první fázi plánování se zvažuje, zdali je možné k dosažení podnikových komunikačních cílů sestavit optimální mediální mix anebo je výhodnější přistoupit k výstavě. Významnou roli hrají náklady a odhadovaná návratnost investic, ještě závislá převážně na velikosti návštěvy, ale i jiných faktorech jako přítomnost konkurentů, pozornost médií atd.⁷⁶

Po schválení projektu se jmenuje odpovědná osoba, naplňují se rozpočty, stanoví se časový harmonogram průběhu přípravy, realizace a zhodnocení projektu. Samotný vývoj

⁷³ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 422.

⁷⁴ tamtéž, s. 420.

⁷⁵ tamtéž, s. 424.

⁷⁶ tamtéž, s. 429.

kampaně se řeší na dvou úrovních. Při výstavbě stánku, kterým se chce podnik reprezentovat na výstavě, se marketingoví designéři zabývají jeho podobou, řeší i organizaci produktů a reklamních předmětů atd. V druhém případě se pozornost věnuje návštěvníkům, a to zejména propagací, systému pozvánek a zaznamenávání počtu návštěvníků.⁷⁷

S ohledem na velikost akce samotný průběh vyžaduje, aby byl podnik schopen najednou koordinovat několik činností, jako poskytování informací o produktech, uzavírání nových smluv, vydávání tiskových prohlášení, péče o zákazníky a podobně. Po skončení výstavy se vyhodnotí úspěšnost celé akce, provede se analýza nákladů a zisku silných a slabých stránek působení podniku na výstavě.⁷⁸

Sponzoring

Pelsmacker definuje sponzoring jako investice v peněžní nebo jiné podobě do určité aktivity za účelem zvýšení svého potenciálu v obchodní sféře spojené s touto aktivitou. Podnik v podstatě spojuje své zájmy a působnost značky s konkrétní událostí s určitým strategickým významem. Sponzoring má zpravidla dva hlavní cíle, reklamní - šíření podvědomí o značce či podniku, a propagační - šíření pozitivního poselství o produktu nebo podniku. V podstatě se jedná o levnou formu reklamy vzhledem k tomu, že sponzoring je daňově odepsatelná položka. Jeho nevýhoda ale spočívá v tom, že příjemce zprávy není vystavovaný poselství přímo, jelikož většinu své pozornosti věnuje hlavní události (fotbal, exhibice). Nicméně pokud je sponzoring spojený s vhodnou aktivitou, může generovat velmi pozitivní vliv na vnímání podnikové identity potencionálním zákazníkem. Sponzoring je velmi flexibilní komunikační nástroj s pestrou škálou cílových skupin, jenž má schopnost dosahovat jak cílů marketingové, tak cílů podnikové komunikace. Mezi marketingové cíle patří převážně šíření podvědomí o značce a produktu, zvýšení tržního podílu a obratu prodeje a podobně. Naopak mezi cíle podnikové

⁷⁷ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 430.

⁷⁸ tamtéž, s. 429.

komunikace spadá šíření obecného povědomí veřejnosti o podniku, tvorba nových partnerských vztahů, tvorba goodwill, získání větší pozornosti médií apod.⁷⁹

Sponzoring se dělí do čtyř kategorií podle toho, do jaké aktivity podnik investuje. Takzvaný event sponzoring se používá při sportovních, kulturních, uměleckých a jiných akcích. Dalším typem je sponzoring vysílání, kdy se zpravidla před nebo po vysílání určitého programu věnuje určitý čas reklamě podniku, který program sponzoroval. Dále sponzoring potřebným, což znamená investice do objektu či aktivit, které jsou jistým způsobem důležité oči veřejnosti a sami o sobě nejsou schopny existence, renovace atp. Nedílnou součástí sponzoringu v mnoha případech bývá také ambush marketing. V podstatě se jedná o marketingovou techniku, při níž podnik spojuje své komunikační aktivity s určitou událostí, aniž by ji vlastně jakkoliv sponzoroval, čímž na ní prakticky parazituje.⁸⁰

Forma či rozsah rozpočtování sponzoringu závisí na mnoha faktorech, zejména pak na očekávané efektivitě, návratnost investic, komunikační efekt, dopad na tržní podíl a obrát tržeb atd. Kromě toho moderní trendy ukazují, že v praxi bývá zvykem sponzoring podpořit patřičnou mediální kampaní, která má za úkol informovat cílové skupiny o sponzorské aktivitě podniku. Výdaje na tuto doprovodnou kampaň tak v mnoha případech i několikrát přesahují výdaje na samotný sponzoring. Vzhledem k tomu, že největší efektivita sponzoringu se tedy dosahuje v kombinaci s ostatními nástroji komunikačního mixu, je velmi obtížné skutečné celkové výdaje vyčíslit.⁸¹

Public Relations

Činnost public relations (PR) se v mnoha firmách diverzifikuje od činností marketingové komunikace, což fakticky vyplývá z jeho funkce tiskového mluvčího. Prakticky se tak

⁷⁹ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 303.

⁸⁰ tamtéž, s. 315-321.

⁸¹ tamtéž, s. 323.

stává pojítkem mezi marketingovou a podnikovou komunikací, jež má sofistikovaný úkol vytvářet goodwill a udržovat pozitivní vztahy s partnery, akcionáři a širokou veřejností.⁸²

PR komunikačním nástrojem, který se používá k propagaci goodwill podniku jako celku. Jinými slovy se jedná o management reputace podniku mezi sekundárními cílovými skupinami, tedy veřejností či investory. Jeho úkolem jsou tedy tvorba a udržování podnikové identity a podnikového image, vytváření dojmů 'dobrého občana' účastí na sportovních a uměleckých aktivitách, udržování dobrých vztahů s médii pro podnikovou komunikaci.⁸³

Jak již bylo řečeno výše public relations se zabývá převážně sekundárními cílovými skupinami - veřejností, obecnosty, sponzory, přičemž cílem této komunikace není přímý prodej výrobků, ale tvorba dobrého podvědomí, která se zúročí spíše z dlouhodobého hlediska. Nicméně pokud chceme být přesnější, je nutné rozlišit pojmy podnikové PR a marketingové PR. Marketingové PR cílí na komerční partnery, jako jsou dodavatelé, distributoři, konkurence atd. s úmyslem podpořit marketingové portfolio šířením informací o nových produktech, vyhledávání nových sponzorských příležitostí možnostech účasti na výstavách apod. Podnikové PR se věnuje širokému spektru cílových skupin s rozmanitými úkoly. Podnikové PR rozdělujeme na vnitřní a vnější, které se ještě dále dělí vztahy s veřejností, finančními institucemi a médii. Vnitřní podnikové PR se zabývá komunikací s cílovými skupinami působícími uvnitř podniku (trénink a motivace zaměstnanců) či mající významný vliv na vnitropodnikové záležitosti (rodiny zaměstnanců, odbory a investoři, se kterými se podnik snaží udržovat dobré vztahy či upevňovat podnikovou identitu). První skupinou vnějšího podnikového PR jsou vztahy s veřejností, tedy obecnou veřejností, místní komunitou, a obchodními asociacemi. I proto jsou zde úkoly a cíle PR nejrozmanitější. Jedná se především o zviditelnění se na veřejnosti, získávání informací o názorech a přístupech veřejnosti k určité problematice, posilování image podniku, tvorba dobré pověsti a mnoho dalších. Druhou složkou vnitřního podnikového PR, vztahy s finančními institucemi, mám za úkol získávat informace o výnosnosti investic a situaci na burze, budování důvěry u bankéřů, investorů, bank, konzultantů atd. a poslední složka

⁸² DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 274.

⁸³ tamtéž, s. 275.

externího podnikového PR jsou vztahy s médii, tedy se zástupci televize, rádia a tisku, skrze něž se podnik snaží propagovat a vytvářet podnikový image dobrou pověst.⁸⁴

Rozpočtování public relations se liší od jiných nástrojů komunikačního mixu. V tomto případě management podniku stanoví různé cíle, kterých plánuje dosáhnout v určitém období a pro toto období stanoví pevnou peněžní částku. V praxi existují v podstatě tři způsoby, kterými se dá měřit efektivnost výsledků PR: pomocí vstupních indikátorů, které sledují například, kolik rozhovorů bylo poskytnuto, kolik obchodní schůzek bylo zorganizováno atd., dále pomocí výstupních indikátorů, které se zaměřují spíše na výsledky, jako jsou čas v televizi, znění titulků v novinách aj., konečně indikátory cílů se zabývají, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů, například jaký podíl z cílové skupiny byl dosažen nebo změny nálad veřejnosti vůči podniku apod.⁸⁵

Digitální marketing

Digitální marketing je o značení pro nástroje marketingové komunikace využívajících digitálních technologií. Kromě klasické bannerové reklamy se jedná také o virový marketing, sociální média a mobilní marketing. Největší výhodou této formy komunikace je její schopnost interakce s příjemci zprávy a možnost cílení na úroveň jednoho konkrétního člověka. Svou nízkou nákladovostí je tak vhodný k pokrytí velkého množství příjemců zprávy a tudíž se hodí spíše pro pull strategii cílící na konečné odběratele.⁸⁶

Sociální média

Nástrojem digitálního marketingu jsou sociální média, jež umožňují uživatelům internetu zdarma sdílet informace, obrázky anebo videa s ostatními uživateli. Sociální média se dle své funkce a platformy dělí do několika kategorií, jež zahrnují například blogy, mikroblogy

⁸⁴ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 280.

⁸⁵ tamtéž, s. 290.

⁸⁶ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 53.

(Twitter) vyznačující se sdílením krátkých příspěvků, sociální sítě (LinkedIn, Facebook), sdílená média Youtube, Flickr) pro sdílení obrázků či videí, virtuální světy atd.⁸⁷

Jejich funkce spočívá převážně v posilování image podniku a značky díky přímému kontaktu se zákazníky, kteří se tak cítí být blíže podniku. Pomocí vtipných obrázků či videí lze prostřednictvím sociálních sítí také velmi snadno šířit sdělení virového marketingu. Jsou také ideálním místem pro zveřejňování článků public relations, firma může také na sociálních sítích sympatizovat slušnými neziskovými, ekologickými, či charitativními organizacemi, a tím zvyšovat svou publicitu. Další neméně důležitá funkce je social data mining, jež slouží potřebám marketingového výzkumu či testování reklamní kampaní.⁸⁸

Měření výsledků reklamní kampaně na internetu je v podstatě velmi jednoduché, prakticky záleží na konkrétním marketérovi, jaká kritéria pro něj mají největší význam. Příklady pak mohou být sledování odezvy v podobě počtu kliků na zprávu, obrázek či video, doby strávené sledováním webové stránky uživatelem nebo množství a kvalita informací o zákazníkovi a podobně.⁸⁹

Virový marketing

Virový marketing je nástroj online marketingu, jehož podstata spočívá v tom, že pomocí důvtipu, nadsázky a podobně, se pokouší přimět jednotlivé online uživatele, aby sdělení sami dál šířili. Sdělení se tedy fakticky může šířit exponenciální řadou, a proto tedy musí být podpořeno kreativním nápadem, snadno přenosné a obsahovat stimuly podněcující běžné chování příjemce, výhodou je nabídka produktu či služby zdarma.⁹⁰

Podle toho, jak virový marketing ovlivňuje spotřebitele, rozeznáváme jeho aktivní a pasivní formu. Aktivní forma přímo ovlivňuje chování zákazníka za účelem zvýšit obraty prodeje nebo povědomí o značce. V případě pasivní formy se sdělení nesnaží ovlivnit

⁸⁷ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 59.

⁸⁸ tamtéž, s. 67.

⁸⁹ DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 493.

⁹⁰ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 58.

chování zákazníka přímo, ale motivuje ho k šíření kladné reputace formou mluveného slova.⁹¹

Mezi nástroje virového marketingu patří převážně elektronická pošta, jež se opírá o databázi vlastních zákazníků podniku a je využitelná i v případě business-to-business komunikace. Podle Freye největší penetrace dosahují multimediální soubory, odezvy se těší i informační bulletiny, elektronické pohlednice a bezplatné emailové schránky.⁹²

Hlavními výhodami virového marketingu jsou jeho nízké náklady, široké pokrytí a skutečnost, že příjemci se sami stávají odesílateli zprávy a de facto zdarma pracují pro podnik. Naopak největší nevýhoda spočívá v tom, že po zahájení kampaně marketéři ztrácí kontrolu nad šířením zprávy, což může mít v případě nešikovně zformulovaného sdělení i fatální dopad na podnik.⁹³

Nástrojem virového marketingu jsou sociální média, jež umožňují uživatelům internetu zdarma sdílet informace, obrázky anebo videa s ostatními uživateli. Sociální média se dle své funkce a platformy dělí do několika kategorií, jež zahrnují například blogy, mikroblogy (Twitter) vyznačující se sdílením krátkých příspěvků, sociální sítě (LinkedIn, Facebook), sdílená sociální média Youtube, Flickr) pro sdílení obrázků či videí atd.⁹⁴

Mobilní Marketing

Mobilní marketing slouží k co nejrychlejší anebo interaktivní komunikaci se zákazníky. Frey tvrdí, že *„mobilní kampaň v průměru dosahuje 15% odezvy, což je přibližně třikrát více než v případě tradičních propagačních metod, jako je direct mail nebo telemarketing. Mobilní marketing pomáhá marketérům redukovat akviziční náklady o více než 20% a celkem 94% textů je přečteno a z toho 23% je přeposíláno dále.“*⁹⁵

⁹¹ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 77.

⁹² tamtéž, s. 79.

⁹³ tamtéž, s. 80.

⁹⁴ tamtéž, s. 59.

⁹⁵ tamtéž, s. 144.

Prostřednictvím mobilního marketingu pomocí různých typů kampaní dosahovat specifických cílů sales promotions či virového marketingu, jako je zvýšení prodeje frekvence návštěv obchodů. Vhodný je i pro aktivity budující značku nebo jako nástroj pro udržení věrnosti zákazníků. Nejpoužívanější nástroje mobilního marketingu jsou soutěž o okamžitou výhru vyžadující okamžitou odpověď příjemce, SMS hry, odměňování logy a vyzváněními, m-kupony, m-inzeráty, m-pozvánky atd. Vysoké popularity získává i metoda tak zvaného mobilního tagování, které pomocí mobilní aplikace pro telefony s fotoaparátem umožňuje získávat informace z internetu krátkým přečtením speciálního znaku prakticky z jakéhokoliv předmětu.⁹⁶

Mobilní marketing je velmi flexibilním marketingovým komunikačním nástrojem, který v sobě skýtá řadu výhod. Mezi ty největší patří schopnost interakce, efektivnost a rychlá příprava, jež umožňuje získat adekvátní výsledky již v řádech týdnů. Jedná se o transparentní metodu se snadnou měřitelností a opakovanou použitelností.⁹⁷

⁹⁶ FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 147.

⁹⁷ tamtéž, s. 151.

3 Cromwell Tools Ltd.

Cromwell Tools Ltd. je předním evropským dodavatelem průmyslových výrobků určených pro použití v údržbě, opravárenském či výrobním průmyslu. Společnost byla založena v roce 1969 současným CEO, Michaellem Gregorym a pojmenována po městě Cromwell Crescent, tedy místě, kde žil a začínal s obchodováním zakladatel firmy. Předmětem podnikání je obchod a distribuce zboží určeného pro použití v průmyslu při výrobě a údržbě. Vize společnosti je stát se komplexním dodavatelem veškerého zboží do veškerého průmyslu, což i vystihuje motto „EveryProduct, Every Brand, OneSupplier!“, jež se dá volně přeložit jako „Všechny výrobky, všechny značky, jeden dodavatel!“

Sídlo a centrální velkosklad (WorldDistribution Centre - WDC) se nachází v anglickém Leicesteru. Odtud je zásobováno 54 prodejen v Anglii a 13 poboček v Austrálii, Číně, České republice, Maďarsku, Indii, Indonésii, Irsku, Malajsii, Polsku, Slovensku, Rumunsku, Jihoafrické republice a Thajsku. Celkově pro firmu pracuje 2 150 zaměstnanců po celém světě (z toho přibližně 780 na centrále – 500 v kancelářích a 280 na skladě). Roční prodeje přesahují hranici 18 miliard Cj a více než 2000 tun zboží je expedováno zákazníkům do více než ze 44 zemí v Evropě, Africe, Asii a Austrálii. Více než 45% objemů prodejů na pobočkách je tvořeno vlastními položkami a značkami.

3.1 Sortiment

Kompletní sortiment nabízeného zboží je velmi široký, jelikož cílem podnikání společnosti je stát se kompletním dodavatelem produktů do rozmanitých odvětví průmyslu. V nabídce firmy tedy najdeme celou škálu výrobků, diverzifikovaných do 14 kategorií. První jsou řezné nástroje, kam spadají vrtáky, frézy, břitové destičky atd., dále brusivo a pneumatické a elektrické nástroje jako např. vrtačky, brusky, řezačky apod. Ve třetí kategorii se nachází produkty do pneumatických a hydraulických systémů, následuje kategorie s měřidly a laboratorním vybavením. Produkty pro vybavení dílen, kam mimo jiné spadají svěráky a svorky, uzavírají první pětici. Nejrozsáhlejší je pravděpodobně šestá kategorie s nabídkou ručního nářadí zahrnující např. kladiva, šroubováky, klíče na matice ale i kufrý na a vozíky na nářadí. Další dvě kategorie jsou spojovací materiály (šrouby, matice,

závitové tyče aj.) a ložiska a převodovky, kde jsou součástí nabídky i elektrická zařízení, jež se bez údržby ložiskového uložení neobejdou, konkrétně elektromotory a pumpy. Cromwell také nabízí chemické produkty, jež marketingoví pracovníci klasifikovali podle účelu použití do dvou kategorií – první je maziva a chemická rozpouštědla a druhá jsou čističe a hygienické náčiní. Jedenáctá kategorie obsahuje produkty do vybavení kanceláří od propisek přes děrovačky, řezačky papíru až po profesionální tiskárny. Kategorie s pořadovým číslem 12 se věnuje pouze příslušenství pro sváření a nalezneme zde tedy produkty jako svářecí konvertory, dráty, helmy, rukavice apod. Předposlední kategorie obsahuje produkty, jež jsou určené pro údržbu průmyslových areálů a jedná se tedy například o dopravní značení, značení a vybavení průmyslových prostor, osvětlení aj. Poslední skupinou jsou je vybavení pro ochranu osob na pracovišti zahrnující kompletní nabídku ochranných pracovních oděvů od hlavy až k patě do strojního, chemického, potravinářského průmyslu a dalších. Výhodou takto diverzifikovaného produktového portfolia je nejen snížení rizika podnikání, ale i například snížení sezonních výkyvů specifickými pro konkrétní průmyslová odvětví. Naopak nevýhodou by mohly být větší náklady na skladování způsobené velkým objemem tzv. „ležáků“, nebo-li produktů, jež jsou v určitém ročním období neobchodovatelné.

3.2 *Skladování a distribuce*

Pro skladování většiny rychloobrátkového zboží slouží centrální sklad o celkové skladovací ploše 263,349 ft². Skladuje se zde přes 100 000 řadových položek v celkové hodnotě 36 milionů liber (celosvětová hodnota skladového zboží je více než 60 milionů liber). Pro zefektivnění práce zde byl v roce 2001 nainstalován přepravní pás a v roce 2005 rozšířen do všech 3 pater, díky čemuž dosahuje celkové délky 1 míle. To napomáhá denně vyskladnit průměrně více než 15 100 produktů. Každý den je vyřízeno průměrně 6300 objednávek, z nichž každá obsahuje 2,4 položky v průměru. V případě naplnění kapacity hlavního skladu, má firma k dispozici ještě jednu budovu se skladovacími prostory o rozloze 200,000 ft² (17,500m²), tzv. BulkReceiving Centre. Primární funkce BulkReceiving Centre je, jak název napovídá, příjem a výdej velkých zásilek zboží, které by mohly narušit běžný chod hlavního skladu. Obě dvě skladové budovy jsou schopné

uskladnit až 25 000 palet a jen v hlavním skladu je operativně uskladněné zboží na 6 500 paletách.

K distribuci zákazníkům uvnitř Anglie firma využívá vlastní distribuční síť prodejen, doručovací společnosti (UK Mail) a tzv. C2U dodávky pro pojízdný prodej. Co se týče vlastního zásobování, tam záleží na podstatě zboží a vzdálenosti dodavatele. Je třeba zmínit, že dodavatelská základna čítá přes 6000 firem, což je mimo jiné způsobené vizí firmy stát se kompletním dodavatelem zboží do průmyslu. Například na těžké dodávky z Číny jsou najímány lodní společnosti a na dodávky lehčího zboží z od evropských dodavatelů se najímají dopravní společnosti s nákladními automobily. Cromwell dosud přímo nevyužíval železnici k dopravě zboží. K doplnění zásob z centrálního skladu 55 pobočkám se firma vybavila vlastními nákladními vozy s nosností 18 t v počtu 24 ks. Pobočky mají většinou nastavené minimální hodnoty skladových zásob a jejich zásobování je tak řízeno automaticky. Zboží se vyskládňuje 3-5x týdně a přepravováno je zásobovacími vozy přes noc, pokud se jedná o větší zásilky, anebo v případě menších zásilek druhý den pomocí externí přepravní služby. Vlastní zahraniční pobočky bývají zpravidla zásobovány jednou týdně a firma opět najímá dopravní společnosti s nákladními automobily (po Evropě) či lodní dopravu (mimo Evropu).

3.3 Služby

Mimo vlastní distribuci zboží nabízí Cromwell svým zákazníkům také doprovodné služby. K tomuto účelu nechala společnost například nově vybavit UKAS akreditovanou meteorologickou a kalibrační laboratoř. Tím umožňuje svým zákazníkům získat seřízení a kalibrace specifického sortimentu, takže se i dlouho po zakoupení výrobku mohou spolehnout, že zde zakoupené měřicí přístroje budou vždy spolehlivé. Samotná laboratoř zaujímá plochu 100m² a je postavena na speciální bezvibrační podlaze a teplota a vlhkost vzduchu je zde uměle kontrolována, aby bylo možné dosáhnout nejpřesnějších měření při kalibraci.

Kromě kalibrací společnost nabízí i plný servis veškerým svým výrobkům, který je pro vlastní zákazníky v průběhu záruky výrobku zdarma, ale i po jejím vypršení a pro výrobky

zakoupené u konkurence je stále možné si zde za poplatek nechat servisovat například elektrické, vzduchové či hydraulické nářadí. K tomuto účelu má firma adekvátně vybavenou dílnu.

3.4 Významná ocenění a certifikace

Jelikož Cromwell je jedna z největších a nejznámějších firem ve střední Anglii, je si plně vědoma pozornosti, která se ubírá k objemu vyprodukovaného odpadu. Společnost se k této problematice postavila nejlepším možným způsobem, jelikož zavedla efektivní interní recyklační systém, kterým si zasloužila udělení akreditace ISO 9001: 2008, OHSAS 18001: 2007 a IS 14001: 2004. Tím se tedy zavazuje, že bude neustále zlepšovat své procesy s ohledem na životní prostředí – např. používání k příroděšetrných procesů a materiálů, snižování produkce odpadů a recyklace atp. Společnost ročně recykluje přibližně 550 tun papíru, 280 tun dřevěného odpadu, 150 tun kovových materiálů, 15 tun balící folie, 7 tun baterií, 3,7 tuny plastů a 1,2 tuny elektrického odpadu. Společnost rovněž separuje hliníkový odpad a příjmy z jeho prodeje věnuje charitativním organizacím.

Co se týče obchodních ocenění, tak je nutné zmínit, že v roce 2010 společnost Cromwell Tools Ltd. vyhrála ocenění Mezinárodní firma roku ze středovýchodní Anglie v soutěži UK Trade&Investment East Midlands International Business Awards. Toto ocenění si zasloužila zvýšením ročních prodejů o 35% v meziročním období 2009/2010. Kromě toho se firma také probíjela do finále dalších dvou kategorií. V roce 2008 se Cromwell probíjela mezi 250 největších soukromě vlastněných firem v Anglii a v roce 2012 se vytáhl na historicky nejvyšší 187. Příčku. Žebříček sestavil a každý rok aktualizuje TheSundayTimes International. Rok 2012 byl velmi významným i z hlediska ocenění, jelikož společnosti byla udělena Královská záruka samotnou královnou Alžbětou II., což znamená, že Cromwell se stal jedním z výhradních dodavatelů výrobků a služeb královské rodině po dobu 5 let a byl mu oficiálně udělen statut "Dodavatel průmyslových potřeb jejímu veličenství královně (Purveyor of Industrial Supplies to Her Majesty The Queen)".

3.5 *Organizační struktura a marketing*

Jak již bylo uvedeno dříve v textu, Cromwell operuje prostřednictvím poboček a obchodních zástupců v 44 zemích světa. Jen ve Velké Británii má společnost 55 poboček a v zahraničí pak dalších 13. Aby tak bylo možné co nejefektivněji koordinovat řízení jednotlivých středisek, byla ve společnosti zřízena liniově-divizní organizační struktura. Řízení je organizováno z jednoho místa a následně se poselství posílá nižším složkám hierarchického řetězce. Protože společnost má soukromého majitele, je pochopitelně v hierarchické pyramidě nejvýše, jemu se po té zodpovídá generální ředitel společnosti, Michael Kerins pod jehož management spadají veškerá oddělení – v první řadě pak oddělení financí, účetnictví, marketingu, lidských zdrojů a oddělení prodeje, nákupu a sklad. Čtvrtá úroveň řetězce je tvořena manažerem pro tuzemský obchod a manažerem pro zahraniční obchod, jejichž aktivity musí být podřízené článkům třetí úrovně. Prvnímu se zodpovídá vedení 55 tuzemských poboček a druhému 13 zahraničních. Zde se tedy liniová organizační struktura mění na divizní. Každá z poboček má rovněž své vlastní vedení, s příslušnými odděleními, z nichž ale nějaká splynula s jinými rolemi či byla úplně zrušena. Vedení poboček ale disponuje mocí pro vykonávání pouze operativních rozhodnutí a veškerá taktická či strategická rozhodnutí jsou tedy v režii centrálního managementu.

Stejně jako i celá organizační struktura i marketingové řízení je centralizované. Vedení tuzemských i zahraničních poboček se tedy nemusí starat o žádné marketingové aktivity, pokud to situace nebo centrální vedení nevyžaduje. Samotná organizační struktura marketingového oddělení je uspořádána dle funkcí jednotlivých pododdělení, jedná se tedy o funkční marketingovou organizační strukturu. Celé oddělení čítá přibližně 60 zaměstnanců. Na vrcholu pyramidy je tedy ředitel marketingu a jemu se zodpovídají manažeři analytického oddělení, marketingoví výzkumníci a plánovači, oddělení obalových materiálů a point of sales. Všichni tito zaměstnanci většinu svého pracovního času tráví prací v podnikovém informačním systému Medusa, jež každému z nich umožňuje přístup k stejným a hlavně aktuálním datům. Kromě specifických dat pro určitá pododdělení podnikový informační systém obsahuje více než 800 000 unikátních výrobních položek a tato hodnota se meziročně zvyšuje o přibližně 5 %. O jeho chod a

zajištění relevantnosti a aktuálnosti dat se stará Product Information Management (PIM) team.

3.6 Strategie

V Cromwellu se prakticky uplatňují tři strategie. V první řadě je nutné zmínit, že i přes svou značnou velikost se společnost vyskytuje na trhu v roli následovatele. To se týká především výrobkové a cenové politiky. V případě výrobkové politiky se jedná převážně o způsob zavádění nových výrobků. Firma totiž neinvestuje do vývoje nových produktů, především do těch sofistikovanějších, a značnou část své nabídky de facto tedy přejímá od konkurence. Nicméně je důležité zmínit i existenci vlastního značkového portfolia – zákazníci si mohou zakoupit ruční nářadí Kennedy, Yamoto a Senator, dílenské vybavení Atlas, chemické výrobky Solent, měřicí přístroje Oxford či elektrické a pneumatické nářadí Kobe nebo Osaki. Ovšem všechny produkty těchto značek byly vyrobené podle specifických požadavků externími dodavateli či společnostmi na jejichž výrobu Cromwell získal práva po jejich akvizici. Nicméně v roce 2013 si společnost nechala patentovat první interně vyvinutý produkt, tzv. nástrčné klíče KenGrip.

Jak tedy již patrně vyplývá z předchozího odstavce, je nabídka společnosti úzce spjatá s existující produkcí na trhu. Aby tedy společnost snížila konkurenční výhodu tržních lídrů či inovátorů, musí prodávat svou produkci za nižší ceny a přesto nabízet výrobky nadprůměrné kvality. Způsob oceňování položek je tedy založen na principu konkurenčních cen.

V případě distribuční strategie Cromwell uplatňuje Push strategii, čímž se tedy pomocí různých akčních slev či cenových srážek zaměřených na zvyšování objemu prodeje snaží protlačit výrobek distribučním řetězcem ke konečnému zákazníkovi. Volba této strategie je dána výrobkovým portfoliem, jehož produkty nejsou adekvátně diferenciovány od konkurenčních.

Na zahraničních trzích firma uplatňuje Globální nabídkovou strategii. Oproti tuzemskému, na zahraničním trhu Cromwell nabízí výrobky pouze svých vlastních značek. Díky své

značkové politice je ale schopna vytvořit velmi slušnou nabídku se všemi 14 kategoriemi nabízenými na tuzemském trhu. Překvapivé se ale může zdát, že nabídka určená pro zahraniční trhy není diverzifikovaná podle požadavků trhu, nýbrž je identická pro všech 13 zemí, kde Cromwell operuje. Zákazníci v Jihoafrické republice si tak mohou koupit úplně stejný sortiment, jako zákazníci v Číně. To je determinováno především snižováním nákladů na marketingovou komunikaci a snahou prodat výrobek, ať už je to kdekoli.

4 Metodika a cíle

Úkolem předchozích kapitol bylo obeznámit se s teoretickými předpoklady, z nichž tato práce vychází. V této kapitole budou stanoveny cíle práce a vysvětlena metodika použitá k jejich splnění, čímž bude poskytnuta transparentnost provedených činností k případnému ověření.

4.1 Cíl práce

Cílem uvedeným v úvodu práce je navrhnout optimální marketingový komunikační mix pro vybraný výrobek v průběhu životního cyklu. Naopak cílem není měnit podnikovou strategii. Konečný návrh bude úzce vycházet z trendu historie prodaného množství, jež je vhodným vstupním elementem do dalšího šetření. Jinými slovy jde tedy o rekonstrukci původního životního cyklu vybraného produktu s návrhem marketingové komunikace se zachováním původních vlivů ovlivňující časovou řadu. Důvodem pro zachování trendu prodeje je snaha kopírovat neznámé a prakticky nezjistitelné jevy ovlivňující velikost prodeje.

Návrh bude sestaven na základě výsledků analýzy životního cyklu a doplněn o další formy vhodné komunikace na základě poznatků z teoretických předpokladů. Kompletní návrh bude ekonomicky ohodnocen a výsledky budou srovnány se vstupními daty. V závěru návrhové části budou prezentovány zpozorované rozdíly.

4.2 Použité metody a techniky

Jelikož návrh komunikačního mixu bude vycházet z analýzy historických dat prodaného množství, bylo nutné sestavit časovou řadu s faktory ovlivňující velikost tržeb a zisků. Dalším krokem bylo zanést do časové řady komunikační nástroje do toho období, ve kterém byly použity, a vypočítat jejich vlivy na velikost prodaného množství, jež je základem pro veškeré další výpočty tržeb, zisků atd. tak, aby je bylo možné zapsat jako rovnici pro výpočet prodaného množství. Tím bylo možné identifikovat jednotlivé fáze životního cyklu a vytvořit model pro jeho rekonstrukci, který bude sledovat změny

prodaného množství, pakliže se změnila intenzita nebo forma jednotlivých komunikačních nástrojů.

Tvorba návrhu komunikačního mixu vycházela předně z výsledků analýzy teoretických předpokladů a logické úvahy. Navrhované změny byly aplikovány do rekonstruovaného modelu a byl pozorován jejich vliv na velikosti tržeb a zisků. K dosažení požadovaných výsledků byly použity následující metody:

Hlubkový rozhovor, kvalitativní výzkum

V počátečních stádiích práce bylo pro potřeby návrhu realizováno několik hlubkových rozhovorů s panem Corym Shackletonem, vedoucím marketingového výzkumu, ohledně základních informací o společnosti a její marketingové komunikace a zajištění přístupu k důvěrným datům. Následovala osobní a emailová komunikace s pracovníci informačního centra (Marta Szara) a source point (Sarah Warren) k zajištění konkrétních dat z podnikových systémů.

Sekundární výzkum

Pro získání potřebných údajů o průběhu komunikace vztahující se k vybranému výrobku bylo využito centrálního podnikového informačního systému ECat, jež je dostupný z každého počítače v podniku. Fotografie výrobku a informace o cenách byly pořízeny s použitím marketingového informačního systému Medusa.

Statistická analýza časových řad

Pro výpočty růstových hodnot byl použit vzorec pro výpočet **koefficientu růstu**:

$$k = \frac{y_t}{y_{t-1}} \quad (\text{Vzorec 1})$$

A následně **průměrný koefficient** růstu:

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{k_2 \cdot k_3 \cdot \dots \cdot k_{n-1}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (\text{Vzorec 2})$$

Při **rozkladu časové řady** byl využit multiplikativní přístup, kdy časová řada je tvořena součinem několika podstatně jednodušších složek:

$$X_t = T_t \cdot S_t \cdot C_t \cdot E_t \quad (\text{Vzorec 3})$$

Trend T_t – odráží dlouhodobý vývoj sledovaného procesu

Sezónní složka S_t – představuje periodické jevy závislé na kalendářní jednotce

Cyklická složka C_t – představuje periodické jevy nezávislé na kalendářní jednotce

Náhodná složka E_t – reziduální složka, která zbývá v časové řadě po odstranění trendu, sezónní a cyklické složky.

Vzhledem k výrazné nesystematičnosti vstupních dat byly při očišťování časové řady, resp. zjišťování trendu použity **centrované klouzavé průměry** s délkou 12 měsíců:

$$y_t = \frac{1}{4p} \cdot (y_{t-p} + 2y_{t-p+1} + \dots + 2y_{t+p-1} \cdot y_{t+p})_{t=p+1, p=12} \quad (\text{Vzorec 4})$$

K dorovnání časových řad bylo provedeno pomocí metody **Končák**, jež lze zapsat rovnicí, kde t_t je zjišťovaná hodnota trendu v čase t a y_t je skutečná hodnota v čase t :

a) Pro konec:

$$t_t = \frac{y_t + t_{t-1} + (t_{t-1} - t_{t-2}) \cdot 2 + t_{t-1}}{3} \quad (\text{Vzorec 5})$$

b) Pro začátek

$$t_t = \frac{y_t + t_{t-1} + (t_{t+1} - t_{t+2}) \cdot 2 + t_{t+1}}{3} \quad (\text{Vzorec 6})$$

Další metody

Veškeré výpočty a grafy byly prováděny prostřednictvím aplikace MS Excel.

5 Analýza závislosti MK na ŽC výrobku

V následující kapitole bude identifikován vybraný produkt z hlediska jeho funkčního užití, technických parametrů a obalových materiálů. Pozornost se zaměří převážně na identifikaci životního cyklu produktu, a proto byl vybrán výrobek s již uzavřeným cyklem životnosti - pneumatická nýtovačka značky Kobe. Dalšími faktory byly cenové a komunikační strategie firmy, jelikož produkt disponuje srovnatelnými atributy, jako výrobky konkurence, což je stěžejní podmínka pro potřeby komparativní analýzy a zároveň napomáhá odbourat extrémní trendy, které by mohly nastat při pozorování jedinečného produktu. Jelikož společnost uplatňuje globální komunikační strategii, nebude v práci provedena analýza zahraničních trhů a na produkt se bude rovněž pohlížet globálně. Kromě objemu prodejů, výše ceny a nákladů bude křivka doplněna o historická data marketingové komunikace, což pomůže k rozlišení jeho jednotlivých částí. Jakmile budou etapy životního cyklu definovány, podrobí se rozboru jednotlivé nástrojemarketingového komunikačního mixu, které budou sloužit jako vstupní data pro tvorbu návrhu optimální marketingové komunikace společnosti Cromwell.

5.1 *Kobe pneumatická nýtovačka*

Pneumatická nýtovačka domácí značky Cromwellu Kobe (Obrázek 2), byla trhu poprvé představena v roce 2001. Práva na její prodej společnost získala smlouvou s externím dodavatelem a její prodej byl ukončen v roce 2012 z důvodu nahrazení novějším výrobkem. Poslední kus byl doprodán v červnu 2015. Cena se po dobu životnosti pohybovala od 2 825,5 Cj do 3 920 Cj a celkem bylo prodáno 19 400 kusů. Společnost po dobu celého prodeje utřžila tržby ve výši 66 147 735 Cj při hrubém rozpětí 45 390 745 Cj. Podrobnější analýze se dále věnuje kapitola 5.4.

**Technické parametry:**

Číslo modelu: RP1875.

Typ nýtů: pro slepé otvory.

Průměr nýtů: 2, 2.5 a 3mm.

Průměr koncovky vzduchové hadice: 1/4”
NPT.

Průměr vzduchové hadice: 10mm.

Spotřeba: 4m³/min.

Síla: 720kg.

Celková délka: 160mm.

Obrázek 2: Kobe Pneumatická Nýtovačka – RP1875

Zdroj: IS Medusa Cromwell

Jedná se tedy o průmyslový výrobek, jenž se dále po prodeji spotřebovává ve strojírenském a stavebním průmyslu při tvorbě či údržbě dalších statků. Mezi zákazníky nakupující tento produkt tak kromě konečných spotřebitelů byly distribuční mezičlánky či třetí průmyslové organizace. Nýtovačka byla prodávána po celé distribuční síti, jelikož se jedná o produkt domácí značky, které firma zařazuje do nabídky i na mezinárodních trzích. Ačkoliv se cena na různých trzích mění, cenová politika firmy zůstává stejná. Záměrem je nabízet spolehlivý produkt nadprůměrné kvality za nižší cenu, než konkurence prodává svou produkci profesionální kvality.

Jelikož se jedná o průmyslový výrobek, obalové materiály jsou spíše ochranného než poutavého charakteru. Nýtovačka je napuštěna ochranným mazivem a v igelitovém obalu uložena do papírové krabice v šedočerveném designu (Obrázek 2).



Obrázek 3: Obalové materiály (Kobe Pneumatická Nýtovačka – RP1875)
 Zdroj: IS Medusa Cromwell

Spolu s výrobkem samotným je přibalen také návod k použití a záruční list garantující záruku na 1-2 roky podle zákonů příslušné země, na jejímž trhu se prodává. Obalové materiály byly tištěny pouze v anglickém jazyce, a tudíž pobočky v zahraničních zemích musely nechávat zajistit přeložit návod k použití a na krabice s výrobky nalepit přeložené informace dle legislativy příslušné země.

5.2 Marketingová komunikace

Jak již bylo vysvětleno v kapitole 7.5, Cromwell má své vlastní marketingové oddělení zprostředkovávající veškeré marketingové aktivity společnosti. Společnost tudíž nevyužívá služeb žádné externí agentury a veškeré výzkumy provádí sama. Marketingový tým vede ředitel marketingu, Gordon Shearer, jenž má na starosti plánování marketingové komunikační strategie a monitoring jejího plnění. Pravou rukou mu je tým 6 marketingových výzkumníků dohlížejících na adekvátní hodnoty cen výrobního portfolia, získávání informací o cenách nabídky konkurence, sběr informací o produktech partnerů apod. Výzkumníci pak většinu dat předávají grafickým designérům, kteří na jejich základě sestavují tištěné katalogy, reklamní letáky, bannery apod.

Podoba marketingového komunikačního mixu se tedy odvíjí od schopností marketingového týmu. Také je nutné připomenout, že firma uplatňuje push strategii a také od toho se odvíjí

forma marketingové komunikace. I přes svou velikost tedy firma nevyužívá placenou formu reklamy od externích dodavatelů, jež by cílila na konečného zákazníka. Veškeré reklamní předměty si firma obstarává svépomocí či od firem získaných akvizicí a i komunikační portfolio je postavené hlavně na komunikaci s distribučními mezičlánky.

Významným nástrojem jsou tedy logicky osobní prodeje. Společnost disponuje sítí obchodních zástupců, jež se starají o potřeby zákazníků segmentovaných do regionů, o stavy prodejen, které nabízejí produkty domácích značek Cromwellu, případně o jejich umístění na polici atd. Cromwell zaměstnává 265 obchodních zástupců, z nichž každý se stará přibližně o 100 zákazníků B2B trhu. Uplatňovaná taktika je, že obchodní zástupce by měl každý den vykonat 4 obchodní schůzky, aby měl dostatek času na cestování, přípravu před schůzí, samotnou a její zhodnocení. Na schůzích se projednávají velikost portfolia sortimentu, ceny, platební podmínky, možnosti podpory prodeje a samozřejmě i sestavují objednávky. Osobní prodej je základním stavebním kamenem marketingové komunikace v Cromwellu a tomu svědčí i velikost nákladů 93% z celkového rozpočtu komunikačního mixu.

Vlastní grafický tým přináší výhodu v plné kontrole na tištěnými formami technikami podpory prodeje. Základem je tištěný katalog, který firma publikuje vždy na začátku nového roku, a tím i aktualizuje složení a cenu sortimentu. Frekventovanějším a taktičtějším nástrojem jsou ale Savers, jejichž prostřednictvím firma informuje distributory o akčních cenách vybrané produkce. Brožura vychází každý měsíc a na 26 stranách propaguje zhruba 700 vybraných položek. Firma si sama navrhuje a vyrábí poutače, bannery, obalové materiály a jiné nástroje point of sales.

V organizaci marketingového týmu je také jednou za dva roky pořádání výstav v kooperaci s partnery. Při té příležitosti firma pozve své největší dodavatele i odběratele a každému z nich je věnován určitý prostor na výstavě pro stánek, kde se koneční zákazníci mohou seznámit s jejich produkcí či firmami samotnými. Výstavy mimo jiné přináší skvělou příležitost navázání nových kontaktů a také možnost ukázat vřelou tvář veřejnosti.

Do oblasti digitálního marketingu společnost zatím tolik neinvestuje. Tým 4 lidí má na starosti převážně údržbu stránek a jejich aktualizace a rozesílání hromadných emailů. Jedná se v podstatě o nahrávání PDF souborů tištěných publikací na webové stránky a vložení nějakého poutače, aby návštěvník nepřehlédl aktuální slevovou nabídku, a také rozesílání emailu s odkazem zákazníkům, kteří si přejí přijímat informační emaily. Pro zaregistrované firmy na webu objednávkový systém ICE, kde si každý zákazník může sestavit objednávku, její opakovanost, či jen zkontrolovat dostupnost produktu. Společnost nepůsobí na žádné sociální síti a sociální média využívá pouze jako zdroje informací než jako komunikační kanál. To vyplývá ze skutečnosti, že online marketing (viz kapitola 2.7) by se spíše hodil pro uplatňování pull strategie, ale přesto skýtá i výhody, z nichž by i Cromwell mohl profitovat.

Vzhledem k podstatě B2B trhu není přímý marketing praktikován v příliš rozsáhlé míře. To je dáno tím, že osobní prodej umožňuje flexibilitu jednání a poskytuje příjemce, a proto je i většina informací shromažďována obchodními zástupci. Nicméně nějaké formy přímého marketingu firma přesto uplatňuje právě jako doprovodný komunikační nástroj k osobnímu prodeji. Spíše se jedná ale o komunikaci na popud zákazníka, jako je poslání poptávky na zboží emailem, telefonický hovor dotazující se na dostupnost skladových zásob, specifické parametry výrobku a podobně. Kromě toho může volající s telefonickým operátorem i sestavit objednávku.

Public relations oddělení je více méně separované od marketingové komunikace vyplývající z push strategie, ale v případech významných ocenění a dalších pozitivních aktivit má za úkol, aby se tato informace dostala k veřejnosti, např. také při udělení statutu "Dodavatel průmyslových potřeb jejímu veličenstvu královně" PR zajistila zveřejnění v tisku aj. V Cromwellu tuto funkci prakticky zastává marketingový asistent.

5.3 Rozpočet marketingového komunikačního mixu

Marketingová komunikace má stěžejní význam pro šíření informace o výrobku a její síla se zakládá na velikosti rozpočtu jí věnované. Praxe uplatňovaná v Cromwellu vychází z metody rozpočtování shora, tedy procento z obrátu. V současné době je vyčleněno pro

marketingové potřeby 5 % z obratu minulého období. Protože tržby v roce 2014 překročily 18 miliard Cj, na rok 2015 bylo tedy vyčleněno 900 milionů Cj pro účely Marketingové komunikace. Plán marketingové komunikace ale počítal s náklady 854,25 milionů Cj, a tudíž zbývajících 45,75 milionů Cj bylo vyčleněno do rezerv na případné neočekávané výdaje. Struktura nákladů na jednotlivé položky marketingového mixu je zobrazena v tabulce 2. Roční náklady na marketingovou komunikaci vztahující se k vybranému výrobku byly vypočteny poměrem průměrných meziročních tržeb a velikostí tržeb všech produktů v roce 2014.

Tabulka 2: *Rozpočet marketingové komunikace pro rok 2015*

Komunikační nástroj	Rozpočet/rok	Rozp. Nýt./rok	% z rozpočtu
Osobní prodej	795000000	190532	93.06%
Podpora prodeje	27500000	6591	3.22%
Katalog	15000000	3595	1.76%
Point of Sales	10575000	2534	1.24%
Savers	1925000	461	0.23%
Výstavy	18750000	4494	2.19%
Online Marketing	6000000	1438	0.70%
Přímý marketing	5000000	1198	0.59%
Public Relations	2000000	479	0.23%
Celkem	854250000	204732	100.00%
Celkový podíl z obratu	4,75%	4,75%	

Zdroj: Emailová komunikace a hloubkový rozhovor s ředitelem marketingu, Gordonem Shearerem

Z tabulky je patrné, že největší podíl nákladů nese osobní komunikace, což je dáno push strategií, jenž vychází z průmyslové podstaty výrobku na B2B trhu. Na osobní prodej je tedy vyčleněno 93,06 % z celkového rozpočtu na marketingovou komunikaci. Každý z 265 obchodních zástupců má tak roční rozpočet 3 milióny Cj včetně nákladů na vzorky. Dražší výrobky se pouze zapůjčují po dobu potřeby zákazníka či trvající spolupráce. Po jejich navrácení se se slevou prodávají. Na spotřební výrobky mají obchodní zástupci stanovený omezený rozpočet, a tudíž jsou vzorky rozpočtovány jako část osobního prodeje a nikoliv jako část podpory prodeje.

Ve velikosti investic do ostatních komunikačních nástrojů následuje velký propad a na zbývajících složky komunikačního mixu připadá dohromady pouze 6,94 %. Z rozpočtu připadá pouze 3,22 % na podporu prodeje, ale to je také způsobeno metodou rozpočtování

osobního prodeje. Proto je tabulka doplněna o výdaje na složky podpory prodeje – katalog, akční brožury Savers a point of sales, tedy náklady na plakáty banery, poutače a vzorky vystavené na prodejně. Výstavy firma pořádá každé dva roky, ale náklady se rozpočítávají na jednotlivé roky, a proto na ně vedení marketingu každoročně vyčleňuje 2,19 % celkového rozpočtu na MK. Tyto náklady jsou určeny na pronájem budovy výstaviště, montáž a vybavení stánků a realizace výstavy včetně doprovodných akcí jako let helikoptérou, či jízda závodním autem atd. Výdaje na online marketing zabírají pouze 0,70 % z celkového rozpočtu, což je mimo jiné dané nízkou nákladovostí tohoto komunikačního nástroje stejně jako přímý marketing, na který je vymezeno jen 0,59 %. Public relations je tvořeno jen malým týmem lidí, jelikož společnost se zaměřuje spíše na B2B trhy, kde není tolik nutné často reagovat na podněty veřejnosti, a proto na ně připadá jen 0,23 % z celkového rozpočtu na MK.

5.4 Analýza vlivů marketingová komunikace na ŽC

Jako zdroj dat byla použita historie prodejů vybraného produktu. Základem pro analýzu jsou informace o počtech prodaných kusů, velikosti ceny, ceny za nákup jednotky v daném momentě. Cílem je obeznámit se s jevy ovlivňující výši prodeje výrobku v průběhu životního cyklu, a tím získat informace potřebné k navržení optimální marketingové komunikace. Za tímto účelem bude z analyzovaných dat postaven model rekonstruující mechanismy působící na velikost prodejů.

Při tvorbě návrhu se bude vycházet z analýzy původního životního cyklu nýtovačky. Nejprve tedy bude nutné vypořádat dlouhodobou tendenci, která ovlivňuje počet prodaných kusů v průběhu celého cyklu. Vzhledem k tomu, že součástí analýzy bude i celá řada neznámých faktorů (např. vstup konkurenčních výrobků na trh, marketingová komunikace konkurence, činnost obchodních zástupců či public relations firmy, ekonomické změny atp.), jež ale nelze vypustit, použije se klasický model časových řad, jež svou podstatou umožňuje statické přemodelování hodnot.

Model se v podstatě skládá ze 4 základních částí (ale může i z méně) – trendová složka, tedy dlouhodobá tendence ve vývoji hodnot; sezonní složka, tedy pravidelné odchylky

odtrendu; cyklická složka, jež představuje kolísání od trendu v důsledku dlouhodobého vývoje a náhodná složka, jež představuje náhodné nesystematické výkyvy. Vzhledem k podstatě vstupních dat bude použit multiplikativní model, jenž lze zapsat jako rovnici Vzorec 7.

$$y_t = T_t \cdot S_t \cdot C_t \cdot E_t \quad (\text{Vzorec 7})$$

Trendová složka

Při hledání trendu je třeba zdrojová data nejprve podrobit věcné analýze a identifikovat sezonní periodu, případně velikost šumu. V případě údajů životního cyklu pneumatické nýtovačky lze pozorovat sezonní složku s délkou 1 rok, ale také značnou úroveň šumu způsobující vysokou proměnlivost údajů. Pro zpracování dat je tedy nejvhodnější metoda klouzavých průměrů, jelikož je adaptivní a dokáže tedy pracovat s trendem, jenž nelze popsat jedinou křivkou, protože v čase mění svůj charakter. Vzhledem k tomu, že jsou analyzovány prodeje za 14 a půl roku existence výrobku na trhu, bude vhodné uvažovat sezonní složku o délce 12 měsíců, a tudíž i klouzavá délka bude 12 měsíců. Jelikož se jedná o sudé číslo, pro výpočet trendu bude aplikována metoda centrovaných klouzavých průměrů (Vzorec 8) a pro vyrovnání konců bude použita metoda „Končák“.

$$y_t = \frac{1}{4p} \cdot (y_{t-p} + 2y_{t-p+1} + \dots + 2y_{t+p-1} \cdot y_{t+p}) \quad t=p+1 \quad (\text{Vzorec 8})$$

Výsledky konkrétních výpočtů reprezentuje níže uvedená tabulka.

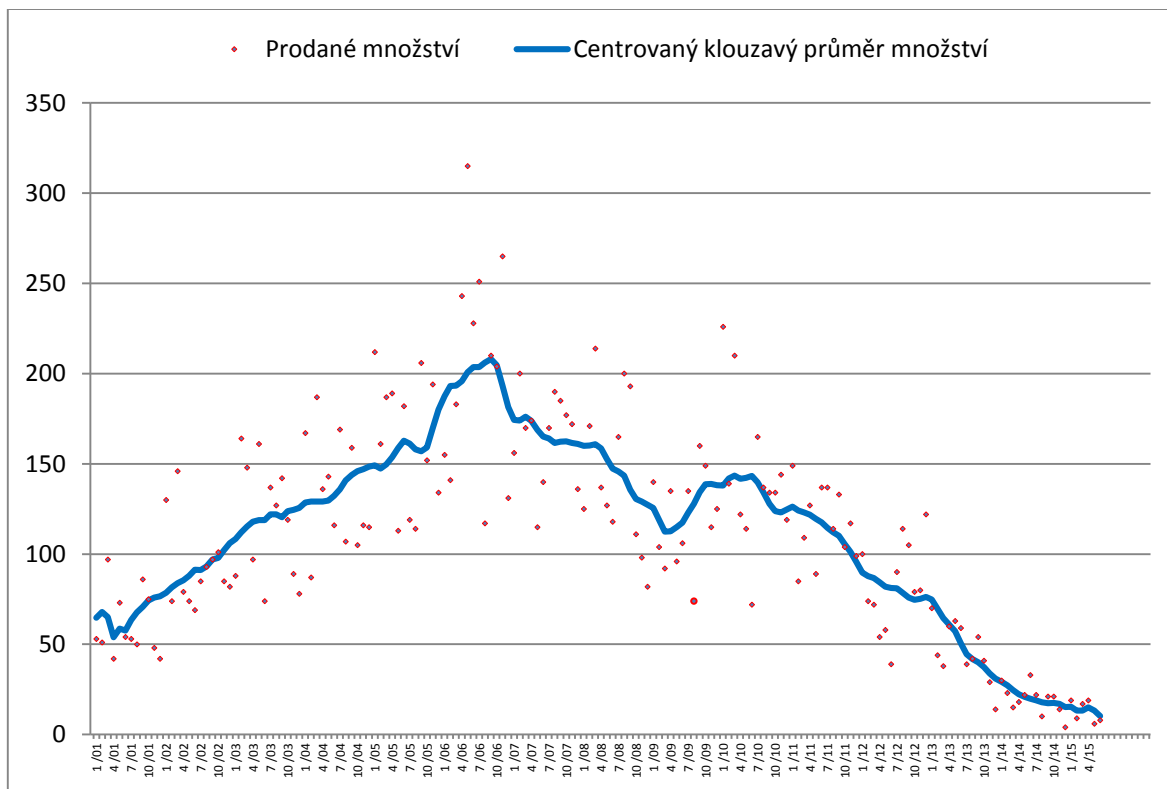
Tabulka 3: Velikost trendové složky v různých obdobích

Rok/ Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	64.71	67.83	65.09	53.94	58.75	57.58	63.54	67.71	70.71	74.29	75.88	76.54
2	78.50	81.63	83.88	85.42	88.04	91.25	91.17	93.17	97.00	97.83	102.21	106.04
3	108.42	112.00	115.29	117.92	118.83	118.83	121.96	122.04	120.46	123.71	124.58	125.58
4	128.67	129.17	129.04	129.17	129.71	132.38	135.79	140.75	143.83	146.04	147.00	148.50
5	149.17	147.38	149.63	153.54	158.75	162.79	161.21	158.00	157.00	159.08	169.75	180.08
6	187.50	193.13	193.42	195.75	200.88	203.71	203.63	206.13	208.04	204.63	193.42	181.42
7	174.38	174.04	176.04	173.88	168.88	165.21	164.13	161.63	162.25	162.54	161.50	161.08
8	159.96	160.17	160.92	158.50	152.67	147.33	145.71	143.54	135.67	130.50	129.13	127.33
9	125.58	119.08	112.46	112.67	114.96	117.46	122.83	127.88	134.25	138.63	138.83	138.17
10	138.00	141.88	143.42	141.71	142.29	143.25	139.79	134.33	127.88	123.88	123.04	124.71
11	126.25	124.13	123.13	121.83	119.46	117.50	114.63	112.13	110.13	105.54	101.21	95.83
12	89.79	87.83	86.67	84.46	81.88	81.29	81.00	78.50	75.83	74.67	75.13	76.17
13	74.88	69.75	64.63	60.92	57.21	50.58	44.42	41.88	40.04	37.33	33.88	31.08
14	29.29	27.25	24.54	22.33	20.88	19.83	18.96	17.92	17.42	17.54	16.92	15.21
15	15.33	13.31	13.19	15.04	13.27	10.33						

Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost trendové složky teoreticky odpovídá prodanému množství, pakliže by na prodeje neměly vliv další složky modelu. Jelikož smyslem této práce je přeorganizovat marketingovou komunikaci podniku ovlivňující životní cyklus přímo, bude celý návrh velice striktně vycházet z trendové složky prodaného množství dle původního životního cyklu nýtovačky. Trendová složka bude tedy reflektovat velikost tržeb způsobenou konstantní velikostí investic marketingové komunikace a informovanosti a nasycenosti trhu. Vývoj trendu prodaného množství zachycuje graf (Obrázek 4)

Obrázek 4: Velikost trendové složky v různých obdobích



Zdroj: Vlastní zpracování

Sezonní složka

Sezonní složka je pravidelně se opakující zvýšení nebo snížení prodeje v důsledku sezonních jevů jako jsou například Vánoce, Velikonoce, letní prázdniny, či jarní zahájení masivní produkce firem. Při analýze životního cyklu vybraného produktu, pneumatiky, bude tedy délka sezony jeden rok. Takto zvolená délka umožní sledovat sezonní vlivy na meziroční bázi, a tak bude možné porovnávat sezonní vlivy během několika let v průběhu celého životního cyklu. To je důležité zejména při predikování změny prodeje dané sezonními vlivy.

Při identifikování sezonní složky se vycházelo z velikosti tempa růstu prodeje, tzv. indexu růstu prodeje (r). Ten v podstatě popisuje kolikrát je daná hodnota větší nebo menší než hodnota v předchozím období (viz Vzorec 9).

$$r = \frac{n}{n-1} \quad (\text{Vzorec 9})$$

V průběhu celé životnosti výrobku tedy byla vypočtena hodnota růstu mezi jednotlivými obdobími a jejich hodnoty porovnány s meziročními hodnotami stejného období. Výslednou hodnotu sezonní složky lze vypočíst jako průměrné tempo růstu stejných období, např. lednová sezonní složka je vlastně geometrický průměr všech lednových hodnotrůstu prodeje (Vzorec 10).

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{k_2 \cdot k_3 \cdot \dots \cdot k_{n-1}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (\text{Vzorec 10})$$

Výsledky konkrétních výpočtů reprezentuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 4: *Meziměsíční růst a sezonní složka*

Rok/Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.00000	0.96226	1.90196	0.43299	1.73810	0.73973	0.98148	0.94340	1.72000	0.87209	0.64000	0.87500
2	3.09524	0.56923	1.97297	0.54110	0.93671	0.93243	1.23188	1.09412	1.04301	1.04124	0.84158	0.96471
3	1.07317	1.86364	0.90244	0.65541	1.65979	0.45963	1.85135	0.92701	1.11811	0.83803	0.74790	0.87640
4	2.14103	0.52096	2.14943	0.72727	1.05147	0.81119	1.45690	0.63314	1.48598	0.66038	1.10476	0.99138
5	1.84348	0.75943	1.16149	1.01070	0.59788	1.61062	0.65385	0.95798	1.80702	0.73786	1.27632	0.69072
6	1.15672	0.90968	1.29787	1.32787	1.29630	0.72381	1.10088	0.46614	1.79487	0.97143	1.29902	0.49434
7	1.19084	1.28205	0.85000	1.02353	0.66092	1.21739	1.21429	1.11765	0.97368	0.95676	0.97175	0.79070
8	0.91912	1.36800	1.25146	0.64019	0.92701	0.92913	1.39831	1.21212	0.96500	0.57513	0.88288	0.83673
9	1.70732	0.74286	0.88462	1.46739	0.71111	1.10417	1.27358	0.54815	2.16216	0.93125	0.77181	1.08696
10	1.80800	0.61504	1.51079	0.58095	0.93443	0.63158	2.29167	0.83030	0.97810	1.00000	1.07463	0.82639
11	1.25210	0.57047	1.28235	1.16514	0.70079	1.53933	1.00000	0.83212	1.16667	0.78195	1.12500	0.84615
12	1.01010	0.74000	0.97297	0.75000	1.07407	0.67241	2.30769	1.26667	0.92105	0.75238	1.01266	1.52500
13	0.57377	0.62857	0.86364	1.57895	1.05000	0.93651	0.66102	1.07692	1.28571	0.75926	0.70732	0.48276
14	2.14286	0.76667	0.65217	1.20000	1.22222	1.50000	0.66667	0.45455	2.10000	1.00000	0.66667	0.28571
15	4.75000	0.47368	1.88889	1.11765	0.31579	1.33333						
sezonní složka	1.52807	0.78860	1.22389	0.88310	0.91719	0.94934	1.19300	0.83929	1.33267	0.83673	0.91356	0.77154
Pořadí období	1	11	3	8	6	5	4	9	2	10	7	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst několik důležitých informací. Například velmi podstatnou informací je skutečnost, že největší vliv sezonní složky může být pozorován v lednových měsících v průběhu životního cyklu s hodnotou průměrného tempa růstu 1,53, dále v zářijových měsících hodnotou 1,33, březnových 1,22 a červencových 1,19. Ve všech ostatních měsících dochází k poklesu prodaného množství v porovnání s předchozími

obdobími. Paradoxem je, že růst prodeje byl vůbec nejnižší v prosincových měsících s hodnotou průměrného tempa růstu 0,77. Druhých nejnižších hodnot 0,79 lze pozorovat v únorových měsících, dále v říjnových 0,84 a srpnových 0,84.

Tabulka sezonního růstu tedy napovídá marketérům, v jakých měsících bude mít sezonní složka největší vliv na růst prodeje v porovnání s předchozím obdobím. Přirozeně lze předpokládat, že tam, kde hodnoty sezonní složky dosahují nejvyšších hodnot, by marketingová komunikace měla zesílit za účelem využít tohoto předvídatelného sezonního vlivu.

Cyklická složka

Cyklická složka představuje kolísání trendu v důsledku dlouhodobého vývoje. Většinou zachycuje cyklické změny např. v ekonomii, podnebí apod. Vzhledem k tomu, že se analýza věnuje životnímu cyklu výrobku, dala by se uvažovat cyklická složka jako hodnota růstu v jednotlivých cyklech života zmiňované pneumatické nýtovačky. Jenže předběžnou analýzou bylo zjištěno, že velmi významný cyklický vliv má způsob oceňování a nabízení výrobků uplatňovaný v Cromwellu. Společnost totiž každoročně v lednu vydává nový katalog s aktuální nabídkou zboží, jež bude ten daný rok obchodovat. Při té příležitosti rovněž dochází k přeceňování veškerého sortimentu, což se významně odráží na velikosti každoročních prodejů, i proto tedy bude velikost cyklu přesně jeden rok. Úrovně ceny pro jednotlivé roky zachycuje tabulka.

Tabulka 5: *Meziroční růst ceny*

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8
Cena	2825.50	2966.50	3026.00	3095.00	3207.50	3349.50	3447.50	3447.50
Rok	9	10	11	12	13	14	15	
Cena	3675.00	3675.00	3815.00	3849.50	3849.50	3849.50	3849.50	

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotný výpočet bude vypadat velmi podobně jako výpočet sezonní složky s tím rozdílem, že se pouze obmění sledovaná data. Pro výpočet velikosti cyklické složky bude tedy nutné nejprve zjistit meziroční růst mezi stejnými měsíci v průběhu jednotlivých let.

Rovnice (Vzorec 11) tedy sleduje, kolikrát se například zvýšilo či snížilo prodané množství v lednu 2010 oproti lednu 2009 atd.

$$r_c = \frac{n_r}{n_{r-1}} \quad (\text{Vzorec 11})$$

Nejprve tedy bylo nutné vypočítat hodnoty meziročního růstu pro konkrétní měsíce, respektive kolikrát se zvýšilo prodané množství ve stejném měsíci z meziročního pohledu. Tyto hodnoty se následně dosadily do rovnice pro výpočet průměrného tempa růstu všech měsíců v daném roce pomocí geometrického průměru (Vzorec 12).

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{k_{r2} \cdot k_{r3} \cdot \dots \cdot k_{rn-1}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_{rn}}{y_1}} \quad ;(\text{Vzorec 12})$$

Výsledky konkrétních výpočtů reprezentuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 6: *Měsíční růst z meziročního pohledu a cyklická složka*

Rok/ Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cyklická složka	Pořadí roku
2	0.7925	2.5490	0.7629	3.4762	1.0822	1.3704	1.3019	1.7000	1.0814	1.2933	2.1042	2.0238	1.4734	1
3	0.6308	1.1892	1.1233	1.8734	1.3108	2.3333	0.8706	1.4731	1.3093	1.4059	1.4000	1.0854	1.2683	2
4	0.8864	1.0183	0.5878	1.9278	0.8447	1.9324	0.8467	1.3307	0.7535	1.3361	1.1798	1.4872	1.1053	6
5	0.6886	2.4368	0.8610	1.3750	1.3217	0.9741	1.0769	1.1121	0.7170	1.9619	1.3103	1.6870	1.2066	4
6	0.6321	0.9627	0.7540	0.9683	2.1504	1.7308	1.9160	2.2018	0.5680	1.3816	1.0515	1.9776	1.2247	3
7	0.8452	1.1064	1.0929	0.6996	0.5524	0.5044	0.5578	1.4530	0.9048	0.9069	0.6679	1.3130	0.8358	9
8	0.8718	0.6250	1.0059	1.2299	1.1913	0.9071	0.6941	0.8684	1.0811	1.0904	0.6453	0.7206	0.8881	7
9	0.6560	0.8187	0.4860	0.6715	1.0630	0.8136	0.6424	0.6750	0.3834	1.4414	1.5204	1.4024	0.8080	10
10	0.8929	2.1731	1.5109	1.5556	1.2708	1.0755	0.5333	2.2297	0.8563	0.8993	1.1652	1.1520	1.1849	5
11	0.5265	1.0719	0.4048	0.8934	1.1140	1.2361	0.8303	1.0000	0.8507	0.9925	0.7222	0.9832	0.8488	8
12	0.6644	1.1765	0.6789	0.5669	0.6067	0.4234	0.2847	0.7895	0.8571	1.0096	0.6752	0.8081	0.6701	11
13	1.2200	0.9459	0.6111	0.7037	1.0345	1.6154	0.6556	0.3421	0.4000	0.6835	0.5125	0.2377	0.6546	12
14	0.2000	0.6818	0.6053	0.2500	0.2857	0.3729	0.8462	0.5238	0.1852	0.5122	0.7241	1.0000	0.4489	14
15	0.1333	0.8261	0.6000	0.9444	0.8636	0.1818	0.3636						0.4626	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky tedy vyplývá, že vůbec největší cyklický růst 1,47 lze pozorovat ve druhém roce, tedy ke konci zaváděcí fáze životního cyklu výrobku. V růstové etapě, tedy mezi 3. a 6. rokem jsou růstové hodnoty stále větší než jedna a pohybují se převážně nad hranicí 1,20. Mezi 7. a 11. rokem je většina hodnot větších než 0,80, ale přesto je patrný negativní vývoj

růstu, což není příliš typické pro fázi zralosti. Od 12. roku, tedy po té, co firma vyřadila výrobek z nabízeného sortimentu má cyklická složka klesající tendenci, a během následujících 4 let klesá z 0,67 na 0,46, dokud prodej není zcela ukončen.

Savers a cenový efekt

Hloubkovými rozhovory bylo zjištěno, že veškerá marketingová komunikace firmy po publikování nového katalogu se zakládá převážně na promotional akčních letácích., tzv. Savers. Brožura vychází každý měsíc a na 26 stranách propaguje zhruba 700 vybraných položek napříč celým spektrem sortimentu. Pro každou produktovou kategorii tak připadají 2 stránky, přičemž na každou je možné zakomponovat 18 – 30 položek. Savers jsou tak jedinou formou taktického komunikačního nástroje generující přímé zisky, jež firma uplatňuje.

Jelikož firmě není přesně známa velikost efektu této formy komunikace, bylo nutné si ji pro potřeby návrhového modelu odvodit. Savers není nicméně jediný prodejní efekt, který je při této formě komunikace uplatňován. Brožura vychází každý měsíc a kromě připomínajícího efektu působí na rozhodování zákazníka i efekt cenový, neboť Savers přinášejí i určitou velikost slevy. Stejně jako připomínající efekt, ani cenový efekt není firmě známý a prakticky neexistuje způsob, kterým jej zjistit, a pro potřeby práce budou obě složky vystupovat společně jako jeden „Savers“ efekt.

Vzhledem k tomu, že se od slevové brožury očekává zvýšení prodejů, je logické porovnávat údaje růstu prodejů běžného období vůči předchozímu v měsících, kdy firma zařadila pneumatickou nýtovačku do nabídky Savers, a oproti měsícům bez přidaného efektu. Pro výpočet je nejprve tedy nutné si vyfiltrovat údaje o růstech prodejů v akčních měsících a zjistit průměrné tempo růstu (viz. Tabulka 7).

Tabulka 7: Měsíční růst v měsících Savers

Měsíc/Rok	1 /01	5 /01	9 /01	1 /02	7 /02	1 /03	4 /03	7 /03
Index růstu r	1.0000	1.7381	1.7200	3.0952	1.2319	1.0732	0.6554	1.8514
Měsíc/Rok	8 /03	9 /03	1 /04	7 /04	1 /05	7 /05	9 /05	10 /05
Index růstu r	0.9270	1.1181	2.1410	1.4569	1.8435	0.6538	1.8070	0.7379
Měsíc/Rok	1 /06	4 /06	7 /06	11 /06	5 /07	6 /07	9 /07	2 /08
Index růstu r	1.1567	1.3279	1.1009	1.2990	0.6609	1.2174	0.9737	1.3680
Měsíc/Rok	6 /08	8 /08	10 /08	4 /09	6 /09	9 /09	3 /10	6 /10
Index růstu r	0.9291	1.2121	0.5751	1.4674	1.1042	2.1622	1.5108	0.6316
Měsíc/Rok	9 /10	10 /10	8 /11	9 /11	1 /12	4 /12	7 /12	1 /13
Index růstu r	0.9781	1.0000	0.8321	1.1667	1.0101	0.7500	2.3077	0.5738
Průměrná hodnota růstu: 1.1597								

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejným způsobem se určí tempo růstu v běžných měsících.

Tabulka 8: Měsíční růst v běžných měsících

Měsíc/Rok	2 /01	3 /01	4 /01	6 /01	7 /01	8 /01	10 /01	11 /01
Index růstu r	0.9623	1.9020	0.4330	0.7397	0.9815	0.9434	0.8721	0.6400
Měsíc/Rok	12 /01	2 /02	3 /02	4 /02	5 /02	6 /02	8 /02	9 /02
Index růstu r	0.8750	0.5692	1.9730	0.5411	0.9367	0.9324	1.0941	1.0430
Měsíc/Rok	10 /02	11 /02	12 /02	2 /03	3 /03	5 /03	6 /03	10 /03
Index růstu r	1.0412	0.8416	0.9647	1.8636	0.9024	1.6598	0.4596	0.8380
Měsíc/Rok	11 /03	12 /03	2 /04	3 /04	4 /04	5 /04	6 /04	8 /04
Index růstu r	0.7479	0.8764	0.5210	2.1494	0.7273	1.0515	0.8112	0.6331
Měsíc/Rok	9 /04	10 /04	11 /04	12 /04	2 /05	3 /05	4 /05	5 /05
Index růstu r	1.4860	0.6604	1.1048	0.9914	0.7594	1.1615	1.0107	0.5979
Měsíc/Rok	6 /05	8 /05	11 /05	12 /05	2 /06	3 /06	5 /06	6 /06
Index růstu r	1.6106	0.9580	1.2763	0.6907	0.9097	1.2979	1.2963	0.7238
Měsíc/Rok	8 /06	9 /06	10 /06	12 /06	1 /07	2 /07	3 /07	4 /07
Index růstu r	0.4661	1.7949	0.9714	0.4943	1.1908	1.2821	0.8500	1.0235
Měsíc/Rok	7 /07	8 /07	10 /07	11 /07	12 /07	1 /08	3 /08	4 /08
Index růstu r	1.2143	1.1176	0.9568	0.9718	0.7907	0.9191	1.2515	0.6402
Měsíc/Rok	5 /08	7 /08	9 /08	11 /08	12 /08	1 /09	2 /09	3 /09
Index růstu r	0.9270	1.3983	0.9650	0.8829	0.8367	1.7073	0.7429	0.8846
Měsíc/Rok	5 /09	7 /09	8 /09	10 /09	11 /09	12 /09	1 /10	2 /10
Index růstu r	0.7111	1.2736	0.5481	0.9313	0.7718	1.0870	1.8080	0.6150
Měsíc/Rok	4 /10	5 /10	7 /10	8 /10	11 /10	12 /10	1 /11	2 /11
Index růstu r	0.5810	0.9344	2.2917	0.8303	1.0746	0.8264	1.2521	0.5705
Měsíc/Rok	3 /11	4 /11	5 /11	6 /11	7 /11	10 /11	11 /11	12 /11
Index růstu r	1.2824	1.1651	0.7008	1.5393	1.0000	0.7820	1.1250	0.8462
Měsíc/Rok	2 /12	3 /12	5 /12	6 /12	8 /12	9 /12	10 /12	11 /12
Index růstu r	0.7400	0.9730	1.0741	0.6724	1.2667	0.9211	0.7524	1.0127
Měsíc/Rok	12 /12	2 /13	3 /13	4 /13	5 /13	6 /13	7 /13	8 /13
Index růstu r	1.5250	0.6286	0.8636	1.5789	1.0500	0.9365	0.6610	1.0769
Měsíc/Rok	9 /13	10 /13	11 /13	12 /13	1 /14	2 /14	3 /14	4 /14
Index růstu r	1.2857	0.7593	0.7073	0.4828	2.1429	0.7667	0.6522	1.2000
Měsíc/Rok	5 /14	6 /14	7 /14	8 /14	9 /14	10 /14	11 /14	12 /14
Index růstu r	1.2222	1.5000	0.6667	0.4545	2.1000	1.0000	0.6667	0.2857
Měsíc/Rok	1 /15	2 /15	3 /15	4 /15	5 /15	6 /15	Průměrné tempo růstu: 0.9433	
Index růstu r	4.7500	0.4737	1.8889	1.1176	0.3158	1.3333		

Zdroj: Vlastní zpracování

V měsících Savers bylo vypočítáno měsíční tempo růstu 1.1597 v porovnání s předchozími obdobími, zatímco v měsících bez akcí byla identifikována hodnota 0,9433. Vydělením první hodnoty druhou byla zjištěna velikost Savers efektu 1,2293, což jinými slovy znamená, že přítomnost nýtovačky v brožuře průměrně generuje o 22,93 % vyšší prodeje oproti běžným měsícům. Vzhledem k tomu, že zjištěný údaj byl vypočten z hodnot s proměnlivou velikostí ceny, je nutné určit i průměrnou velikost slevy, při kterých jej lze dosáhnout. V tabulce 9 jsou obsaženy indexy velikostí původní ceny po slevě

v jednotlivých měsících Savers, jejich průměrná hodnota byla opět vypočtena pomocí geometrického průměru.

Tabulka 9: *Index ceny po slevě v měsících Savers*

Měsíc/Rok	1 /01	5 /01	9 /01	1 /02	7 /02	1 /03	4 /03	7 /03
Cena po slevě	0.9614	1.0000	0.9715	0.9599	0.9599	0.9410	0.9410	1.0000
Měsíc/Rok	8 /03	9 /03	1 /04	7 /04	1 /05	7 /05	9 /05	10 /05
Cena po slevě	0.9747	0.9747	0.9530	0.9853	0.9507	0.9381	0.9708	0.9381
Měsíc/Rok	1 /06	4 /06	7 /06	11 /06	5 /07	6 /07	9 /07	2 /08
Cena po slevě	0.9381	0.9254	0.8501	0.8501	0.8701	0.8701	0.8701	0.9281
Měsíc/Rok	6 /08	8 /08	10 /08	4 /09	6 /09	9 /09	3 /10	6 /10
Cena po slevě	0.9571	0.9571	0.9571	0.9250	0.9250	0.9250	0.9386	0.9386
Měsíc/Rok	9 /10	10 /10	8 /11	9 /11	1 /12	4 /12	7 /12	1 /13
Cena po slevě	0.9386	0.9386	0.9732	0.9732	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Průměrná cena po slevě: 0.9459								

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtů tedy vyplývá, že průměrná cena po slevě byla 0,9459, což znamená, že v měsících, kdy firma zařadila nýtovačku do brožury Savers, dosahují prodeje růstu o 22,93 % oproti předchozímu období, ale za předpokladu, že cena byla snížena o 5,41 %. Protože v původní řadě jsou velikosti slev různé, bude se při očišťování uvažovat jednotková cenová elasticita, ale rekonstrukce modelu vychází z vypočtených hodnot.

Náhodná složka

Náhodná složka v podstatě představuje velikost růstu oproti předchozímu období způsobeným náhodnými a nepředvídatelnými jevy. Může se jednat například o skokový růst prodeje způsobeným velkou objednávkou od významného zákazníka, masivním zdražením produkce konkurence, ale i skandálem konkurence, či zlevnění komplementu, v tomto konkrétním případě tedy nýty. Stejně tak může způsobit pokles prodeje, pakliže konkurence zlevnila své produkty, či zintenzívněla marketingovou komunikaci.

Pro tvorbu modelu je její hodnota velmi významná, jelikož bude představovat společnou velikost vlivů, jejichž zpětné zjištění by bylo problematické. Při výpočtu se bude vycházet ze Vzorce 3, ale přepsaného do vhodnější podoby (Vzorec 13). Výslednou hodnotu lze získat dosazením konkrétních hodnot do vzorce – tedy prodané množství, jež je vstupní

hodnota analýzy, a trendovou, sezonní a cyklickou složku, které byly odvozeny v předchozí části analýzy.

$$E_{ij} = \frac{y_{ij}}{T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j} \quad i - \text{pořadí měsíce, } j - \text{pořadí roku} \quad (\text{Vzorec 13})$$

V obdobích, kdy firma umístila výrobek do Savers, musí být navíc eliminován následný růstový efekt (Sav), jež je v běžných měsících nulový. Tuto složku je tedy nutné dosadit do Vzorce 13 podle předpokladu o jednotkové cenové elasticitě. Úplný vzorec pro výpočet náhodné složky pro akční měsíce tedy bude vypadat následovně:

$$E_{ij} = \frac{y_{ij}}{T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot \text{Sav}} = \frac{y_{ij}}{T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot \text{sav} \cdot \frac{\bar{P}}{\Delta P_{ij}}} = \frac{y_{ij} \cdot \Delta P_{ij}}{T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot \text{sav} \cdot \bar{P}} \quad (\text{Vzorec 14})$$

i – pořadí měsíce, j – pořadí roku

Výpočty pro všechny měsíce jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10: Velikost náhodné složky v jednotlivých měsících

Rok/ Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0.4440	0.9382	1.2167	0.8907	1.1591	1.0001	0.6942	0.8683	0.7788	1.1877	0.6920	0.7030
2	0.5486	0.6923	0.8699	0.6476	0.5580	0.4936	0.3921	0.7184	0.4691	0.7434	0.5568	0.6064
3	0.3368	1.4289	0.8197	0.5956	1.1494	0.5194	0.6289	0.8022	0.5923	0.8851	0.6112	0.6223
4	0.5918	0.7132	1.0041	1.0222	1.0148	0.7931	0.7449	0.7586	0.7189	0.7178	0.7326	0.8420
5	0.5999	1.0733	0.8035	1.1088	0.6080	0.9388	0.3903	0.6680	0.6610	0.7141	0.9844	0.7506
6	0.3556	0.7409	0.6283	0.9192	1.3834	0.9708	0.6101	0.5428	0.6292	0.9539	0.8912	0.7524
7	0.6762	1.6530	0.9090	1.3198	0.6372	0.7796	0.9939	1.5935	0.7538	1.4769	1.3432	1.2470
8	0.5912	1.2269	1.2530	1.1411	1.0413	0.8113	1.0876	1.5561	1.2581	0.9504	0.9581	0.9521
9	0.8211	1.2242	0.7504	1.2251	1.0176	0.8601	1.0277	0.7644	0.8163	1.4206	1.0180	1.3022
10	0.9113	1.0376	0.8191	0.8360	0.7376	0.3673	0.8338	1.0178	0.5502	0.8719	1.0867	1.0376
11	0.8652	0.9554	0.8082	1.3334	0.9036	1.3903	1.1123	1.1188	0.8662	1.2962	1.4140	1.4799
12	0.9209	1.5417	0.9948	0.9225	1.1269	0.7503	1.1664	2.5042	1.5562	1.8255	1.7084	3.0096
13	0.9644	1.4400	0.8783	2.0615	2.1854	2.2758	1.3371	2.1576	1.8909	2.3638	1.7134	1.0557
14	1.6605	2.6043	1.2340	2.2801	2.8269	4.3880	2.3884	1.6229	2.2850	3.4828	2.2388	0.8333
15	1.5645	1.6253	2.0273	2.7826	0.9447	1.5909	Průměrná velikost náhodné složky: 0.9950					

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze všech vypočtených hodnot byla zjištěna průměrná náhodná složka 0,9950, jež v podstatě znamená, že celkové prodané množství bylo sníženo vlivem náhodné složky o 0,5%.

Tvorba modelu

Rekonstrukci životního cyklu bude vycházet z původní časové řady. Jednotlivé hodnoty prodaného množství budou postupně rozloženy do jednotlivých složek, což následně umožní neutralizovat efekt Savers tak, jak jej využívala firma, a připravit základ modelu pro tvorbu návrhu. Pakliže úmysl je sledovat změny prodaného množství vyvolané změnami marketingové komunikace, je třeba každou hodnotu prodaného množství vypočítat na základě analyzovaných dat v kapitolách 5.3.1.-5.3.6. Výpočet množství vychází ze vstupních hodnot velikost trendu, sezonní, cyklické a náhodné složky. Rovnice pro měsíce, ve kterých firma neuplatnila Savers bude rovnice prodaného množství vypadat následovně:

$$y_{ij} = T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot E_{ij} = T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot E_{ij} \quad (\text{Vzorec 15})$$

Nicméně je třeba vzít v potaz, že firma v některých měsících využila akční brožury k navýšení prodeje, a proto je v těchto měsících nutné neutralizovat růst prodeje tím vyvolaný. Do rovnice se tudíž dosadí místo efektu savers číslo 1 reprezentující nulový růst způsobený touto akcí, čímž se vypočte velikost prodaného množství, pokud by nýtovačka nebyla v nabídce brožury.

$$y_{ij} = T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot Sav \cdot E_{ij}; \quad \text{pro } Sav = 1 \quad (\text{Vzorec 16})$$

$$y_{ij} = T_{ij} \cdot S_i \cdot C_j \cdot E_{ij} \quad (\text{Vzorec 17})$$

Vstupní model pro návrh marketingové společnosti Cromwell se získá neutralizováním efektu Savers v celé délce životního cyklu. Očištěním časové řady bylo zjištěno, že prodané množství se snížilo o 1062 prodaných kusů, což vyvolalo snížení tržeb o 2 550 356,40 Cj a hrubého rozpětí 1 447 424,29 Cj. Lze tedy konstatovat, že z celkového prodaného množství 19 400 ks pneumatické nýtovačky bylo prodáno 5,47 % vlivem 40 vydání Savers v průběhu celého cyklu, což vedlo k zvýšení tržeb o 3,93 %.

5.5 Životní cyklus výrobku

Jelikož tržby jsou funkcí prodaného množství a ceny, při identifikování životních fází životního cyklu pneumatické nýtovačky se vycházelo z výsledků předešlé analýzy, převážně pak z výsledků zkoumání Cyklické složky v kapitole 5.4. Na jejich základě byla stanovena délka jednotlivých fází. Údaje o velikost prodeje a několika dalších ukazatelích znázorňuje tabulka 11.

$$TR = P \cdot Q \quad (\text{Vzorec 18})$$

Tabulka 11: Velikost prodeje, tržeb, nákladů a zisků v různých obdobích ŽC

Fáze životního cyklu	Zaváděcí fáze	Růstová fáze	Udržovací fáze	Úpadková fáze	Celkem
Počet prodaných kusů celkem	1839	7437	8273	1851	19400
Tržby celkem	5320946.50	23297608.00	29214089.50	7125424.50	64958068.50
Náklady celkem	1802355.54	7140039.51	9293457.00	2521138.00	20756990.05
Hrubé rozpětí celkem	3518590.96	16157568.49	19920632.50	4604286.50	44201078.45
Počet prodaných za 1 rok	919.50	1859.25	1654.60	462.75	1337.9
Tržby za 1 rok	2660473.25	5824402.00	5842817.90	20358355.71	4479866.79
Náklady za 1 rok	901177.77	1785009.88	1858691.40	7203251.43	1431516.55
Hrubé rozpětí za 1 rok	1759295.48	4039392.12	3984126.50	13155104.29	3048350.24
Cyklický růst v roce 1	X	1.2683	0.8358	0.6701	
Cyklický růst v roce 2	1.4734	1.1053	0.8881	0.6546	
Cyklický růst v roce 3	X	1.2066	0.8080	0.4489	
Cyklický růst v roce 4	X	1.2247	1.1849	0.4626	
Cyklický růst v roce 5	X	X	0.8488	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvních dvou letech firma realizovala zaváděcí fázi a taktický cíl marketingové komunikace byl obeznámit trh s novým produktem. K tomuto účelu sloužila masivní informační kampaň pod režii obchodních zástupců a uvedení pneumatické nýtovačky celkem v 5 vydáních savers. Zaváděcí cena byla v prvním roce stanovena na 2 825.5 Cj a ve druhém roce vzrostla na 2 966.50 jednotek. Za oba roky dva roky společnost měla obrát 5 320 946,50Cj a hrubé rozpětí činilo 3 518 590,96Cj, což průměrně na každý rok dělá 919 prodaných kusů při průměrných ročních tržbách 2 660 473,25Cj a hrubém rozpětí 1 775 476,98 Cj.

Růstová fáze je reprezentována obdobím mezi 3. – 6. rokem, kdy jsou cyklické růstové hodnoty stále vyšší než jedna. Obchodní zástupci v tomto období pouze kontrolují úroveň

prodejů a v případě potřeby zintenzivní jejich aktivity. Společnost také uvedla nýtovačku v tomto období 14x do Savers. Cena v průběhu této fáze dále narůstala z 3 026 Cj v prvním roce fáze (3. rok celkově) na 3 349,50 Cj v posledním 4. roce této části cyklu (6. rok celkově). Tržby za všechny 4 roky 23 297 608,00 Cj za 7 437 prodaných kusů. Hrubé rozpětí dosáhlo na 16 157 568,49Cj. Roční průměry tržeb jsou 5 824 402,00 Cj za 1 859 prodaných kusů a roční hrubé rozpětí dosahovalo 4 039 392,12 Cj. Oproti zaváděcí fázi již můžeme pozorovat více než dvojnásobné zvýšení každoročně prodaných kusů. Meziroční tržby se zvýšily o 218,92 % a hrubé rozpětí o 226,6 %.

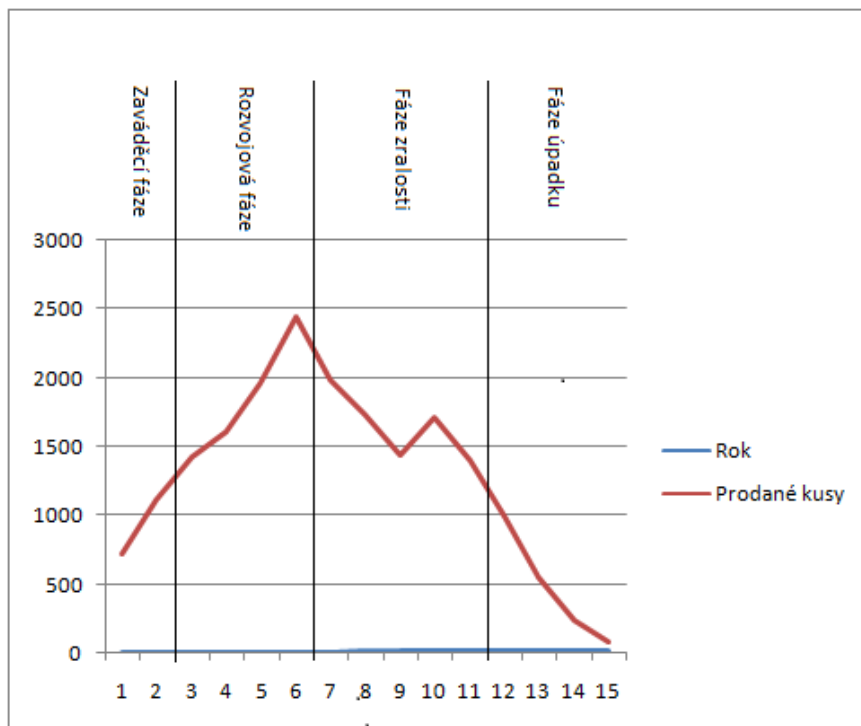
Udržovací fáze pak bude realizována během 7. – 11. roku prodejů, kdy jsou cyklické hodnoty menší než jedna ale větší než 0,80. Společnost už má v tomto období nasmlouváno několik odběratelů a spíše se nyní zaměřuje na uspokojení jejich poptávky. Nicméně výrobek se stále celkem intenzivně objevuje v akční brožuře a to celkem 15x. Cena roste od první roku této fáze (7. celkově) z 3 447.5 na 3 815 Cj v posledním pátém roce (11. celkově). Tržby za celou část cyklu dosáhly 29 214 089,50Cj za 8 272 prodaných kusů a při hrubém rozpětí 19 920 632,50 Cj. Meziroční hodnoty činily 1 654 prodaných kusů, což je o 11% méně než ve fázi předešlé. Firma utržila roční tržby 5 842 817,90Cj, což je nejvyšší meziroční suma ze všech období, přesto téměř srovnatelná s úrovní tržeb v předešlé fázi. Roční hrubé rozpětí pak o 1,37% menší než v předešlé fázi a dosahovalo 3 984 126,50 Cj.

Poslední roky životního cyklu klesá cyklický trend z 0,67 v 1. roce úpadkové fáze (12. celkově) na 0,46 v posledním roce (15. celkově). Příčinou tak razantního poklesu se podle získaných informací stala skutečnost, že se nákupčím nabídla příležitost začít obchodovat s pokročilejším produktem, a tak v roce 2012 byla pneumatická nýtovačka s konečnou platností vyřazena z nabídky společnosti a od tohoto roku nebyl výrobek publikován v katalogu sortimentu. Cena se za posledních 3 a půl roku po vyřazení z katalogu neměnila a zůstala na hodnotě 3 849.5 Cj. Celkem se v tomto období prodala 1 851 kusů, což průměrně činí 529 kusů za rok a jedná se tedy o 75,14 % pokles oproti udržovací fázi. Tržby dosáhly 7 125 424,50 Cj, tedy 2 035 835,57 Cj každý rok představující pokles o 69,51 %. Hrubé rozpětí dosáhlo hodnoty 4 604 286,50 Cj, tedy 1 315 510,43 Cj každý rok a zaznamenalo tedy pokles 71,11 % oproti předchozí části životního cyklu. Celkem se

za 14,5 roku prodeje prodalo 19 400 kusů znamenající velikost tržeb 64 958 065,50 Cj při hrubém rozpětí 44 201 078,45 Cj.

Rozdělení do jednotlivých životních fází výrobku zobrazuje obrázek 5.

Obrázek 5: Grafické znázornění životního cyklu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že prodeje pneumatické nýtovačky v zaváděcí a rozvojové fázi prudce meziročně narůstaly. Svého maxima 2443 prodaných kusů dosahují na konci rozvojové fáze, tedy v šestém roce životního cyklu. Ve fázi zralosti prodeje už začínají klesat, přestože se očekávalo, že v tomto období firma bude dlouhodobě profitovat ze stabilní úrovně prodeje. Pokles prodeje ve fázi zralosti by mohl svědčit o nástupu konkurenčního výrobku na trh, ekonomické recesi či neefektivní udržovací strategii. V 10. roce prodeje ještě zaznamenaly mírný růst, ale poté opět následoval pokles a 11. rokem byla nýtovačka vyřazena z nabízeného sortimentu. Ve fázi úpadku se tak pouze doprodávaly poslední skladové zásoby.

6 Návrh řešení marketingové komunikace

Při tvorbě návrhu marketingového komunikačního mixu společnosti Cromwell určeného pro pneumatickou nýtovačku prodávanou v letech 2001 – 2015 bylo vycházeno z analýzy životního cyklu výrobku vypracované v předchozích kapitolách. Nejprve se do očištěného životního cyklu aplikovalo stejný počet vydání Savers v průběhu životního cyklu a výsledky modelu byly porovnány s výpočty ze vstupních dat. Zpozorovaný rozdíl se stal předlohou pro ekonomickou evaluaci návrhu.

Následně byl dle teoretických předpokladů navržen marketingový komunikační mix z komunikačních nástrojů, které jsou nejvhodnější pro různé etapy životního cyklu pneumatické nýtovačky nabízené firmou Cromwell.

6.1 *Strategické návrhy*

Každý návrh by měl vycházet z vhodné strategie, která povede k dosažení stanovených cílů. V případě Cromwellu, kdy byla zvolena globální strategie na všech trzích a pro všechny výrobky poněkud ztrácí smysl se zabývat patřičnými strategiemi s ohledem na probíhající životní cyklus výrobku. Marketingová komunikace se zakládá převážně na aktivitách osobní komunikace, jež ke každému zákazníkovi přistupují individuálně. Strategie v Cromwellu je tedy spíše orientovaná na požadavky konkrétních zákazníků, než-li na potřeby výrobku, resp. jednotlivých životních fází, v nichž se nachází.

Celý životní cyklus

V průběhu celého životního cyklu na vývoj křivky působí marketingová komunikace a komunikační mix postavený pro potřeby každé konkrétní organizace. V případě Cromwell by tomu rovněž nemělo být jinak. Vzhledem k tomu, že firma se zaměřuje převážně na B-2-B komunikaci, což v podstatě znamená, že má omezený počet kupujících, jelikož zákazníci jsou v podstatě organizace, a obchoduje s průmyslovým produktem, její strategie by se měla zakládat spíše na adresné osobní komunikaci, než na komunikaci prostřednictvím reklamy. Osobní komunikace a její intenzita přímo ovlivňuje výši prodejů

a měla by tak být základním stavebním kamenem marketingového komunikačního mixu podniku ovlivňující prodeje po celé délce života výrobku.

Jelikož se v případě Cromwellu jedná o středně velkou společnost působící na několika světových trzích, je potřeba Public relations reagující na mediální podněty ovlivňující činnost podniku. Činnost Public Relations tak nepřímo působí na křivku prodejů, jelikož ovlivňuje veřejné mínění a tedy mínění zákazníků o činnostech podniku či kvalitě zboží.

Další složkou marketingového komunikačního mixu, která nepřímo ovlivňuje růst prodejů prostřednictvím veřejného mínění je sponzoring. Jelikož v případě pneumatikové nýtovačky se jedná o průmyslový produkt, nabízí se sponzoring motoristických soutěží či stavebních projektů. Cílem této komunikace by měla být převážně propagace značky a kvality výrobku. Sponzoring lze navíc uplatňovat kdykoliv po celé délce životního cyklu, jelikož z něj profitují i ostatní výrobky stejné skupiny.

Zaváděcí fáze

V zaváděcí fázi životního cyklu by měla být marketingová komunikace nejintenzivnější, s cílem informovat co nejširší spektrum zákazníků. Z předchozí kapitoly vyplývá, že základem marketingové komunikace Cromwellu by měl být osobní prodej. V tomto stádiu by tak mělo být zajištěno, že osobní zástupci v co nejkratší možné době obeznámí zákazníky s novým výrobkem. V následujících letech by se aktivity osobního prodeje odrážely na skutečnosti, zda-li byla nýtovačka publikována v Savers či nikoliv. V akčních měsících by tak Savers získali podporu osobního prodeje a každý zákazník by tak byl najisto uvědomen o probíhající akci.

Pomoci obchodním zástupcům by měl přímý marketing poskytující zákazníkům první nezbytné informace a získávání odezvy v podobě potenciálního zájmu zákazníka o výrobek. Vzhledem ke komplikované struktuře výrobku by měl být každý obchodní zástupce vybaven funkčním vzorkem pro podporu prodeje.

Osobní prodej, přímý marketing i podpora prodeje mají přímý vliv na velikosti prodejů a výhodu v tom, že je možné je naplánovat v požadovaném období. V navrhované podobě by

tedy měly být uplatňovány především v harmonogramu vyplývajícím ze sezonní složky trendu, aby jejich vliv byl co nejefektivnější.

Jelikož společnost organizuje výstavy, produkt by i v této fázi neměl na výstavě chybět jako žhavá novinka v nabídce. Vystavení výrobku spolu s ostatními již zákazníky vyzkoušenými výrobky dané řady a stejné značky vzbuzuje pocit srovnatelné kvality, jejíž spolehlivost si zákazník již mohl vyzkoušet na jiném výrobku. Zákazníci si mohou výrobky osahat, případně vyzkoušet, což posiluje již existující kampaně podpory prodeje. Navíc tímto způsobem může výrobek utkvět v paměti zákazníků ve spojení s aktivitami PR, jež je zde rovněž zastoupeno. Výstavy společnost pořádá v každém sudém roce, takže by se na ni mohl produkt objevit až ve druhém roce (2002) své životnosti, kdy už by o něm měla většina zákazníků vědět.

V této fázi by firma příliš nevyužívala formu marketingové komunikace point of sales, jelikož taktický cíl v této fázi je především rozšířit povědomí o produktu, což podpora prodeje neumožňuje, protože působí na zákazníka až po jeho příchodu do prodejny. Přesto by zcela jistě neměly chybět plakáty s nýtovačkou v prvních měsících po uvedení do prodeje.

Růstová fáze

Intenzita marketingové komunikace v růstové fázi příliš nepolevuje. K produktu se nicméně již nepřihlíží jako k novince a předpokládá se, že stanovené cíle v předešlé fázi, zvýšit informovanost o výrobku, byly úspěšně dosaženy. Cíle této fáze jsou tedy především přesvědčovacího charakteru za účelem zvýšit objemy objednávek do stanovené výše.

Velmi významnou složku komunikace stále hraje v tomto stádiu osobní prodej. Obchodní zástupci se snaží zajistit objemnější objednávky, výhodnější místo na polici, nasmlouvat nové odběratele, či uzavřít nové smlouvy se stávajícími zákazníky.

Vzhledem k tomu, že společnost uplatňuje Push strategii, velký význam by měl být kladen na podporu distribučních mezičlánků. Prostřednictvím telemarketingu by tak měly být

informovány o nadcházejících akcích, aby měli příležitost se předzásobit, popřípadě upravit svou vlastní marketingovou komunikaci podle nadcházející akční nabídky dodavatele.

Podporu prodeje stále zastávají Savers – v prvních dvou letech by se objevila nýtovačka 4x do roka a ve zbývajících dvou letech 3x. Akční letáky by tak byly stále velmi intenzivní z počátku stádia, ale později ve druhé části by se frekvence snížila na úroveň komunikace ve fázi zralosti, kdy naopak začíná růst význam point of sales.

Fáze zralosti

V této fázi dosahují objemy prodeje uspokojivé výše, proto se i aktivity marketingové komunikace snižují, resp. realokují pro jiné potřeby. Komunikační cíle mají převážně připomínající charakter.

Komunikace osobního prodeje se zaměřuje spíše o udržení spokojenosti zákazníků a správnému chodu distribučních kanálů. Obchodní zástupci se tak, již příliš nesoustředí na získání dalších objednávek, ale soustředí se spíše na uspokojování poptávky již existujícího spektra zákazníků a také se starají o zabezpečení poprodejních služeb včetně vyřizování reklamací.

Hlavním tahounem marketingové komunikace v této fázi se tedy stávají Savers. Akce by i nadále probíhala 3x ročně po dobu celé 5leté fáze v lednu, březnu a září, jelikož to jsou měsíce s největší sezonní složkou. Oproti předchozím etapám ŽC, Savers již postrádají silnější podporu přímého marketingu a osobního prodeje. Tato skutečnost je ale neutralizována faktem, že zákazníci si během předchozích dvou stádií zvykli na sezonnost publikování nýtovačky v brožuře.

Vzhledem k tomu, že Savers částečně ztrácejí podporu osobního prodeje, bylo by vhodné pomoci tento efekt neutralizovat pomocí plakátů upozorňujících na slevu během akčních měsíců. Tento připomínající efekt má smysl pro pravidelné zákazníky nakupujících v kamenných prodejnách, jelikož jsou si již vědomi existence nýtovačky a marketingové komunikaci na prodejně jsou vystavováni v pravidelných intervalech.

V této fázi by se také mohla nýtovačka podruhé objevit na výstavě, např. v roce 2008, takže by tato akce využila ještě zpomalujícího růstu prodeje. Výrobek by tentokrát byl vystaven spolu s ostatními nástroji stejné značky a skupiny, čímž by byl splněn připomínající účel. Výrobky vystavené na výstavě mají určitou úroveň důležitosti pro společnost, která je vystavuje – zpravidla se jedná o nové výrobky či tahouny prodeje, což v takovém případě zákazník může vnímat jako měřítko spolehlivosti výrobku.

Úpadková fáze

Úpadková fáze je význačná poklesem prodeje. V případě vybrané pneumatické nýtovačky začíná fáze úpadku nahrazením novějším produktem v nabídce katalogu sortimentu firmy Cromwell. Cíle tohoto stádia jsou převážně doprodej zásob zákazníkům stále poptávající zastaralý produkt z důvodu oblíbenosti výrobku mezi zákazníky aj.

Osobní komunikace se v této fázi již neuplatňuje kvůli svým vysokým nákladům, jejichž prodej by produkt ve stádiu poklesu nepokryl. Obchodní zástupci, tak spíše už jen kontrolují skladovou dostupnost pro potřeby posledních zákazníků a vyřizují dobíhající reklamace.

Stejně jako osobní prodej i ostatní komunikační nástroje se přestávají využívat. Pro růst prodeje se tak již nebude využívat přímého marketingu pro svou nákladovost, point of sales a event marketingu pro svou neopodstatněnost vzhledem ke stádiu životního cyklu.

Nicméně ideální formou komunikace v této fázi se stále zdá být Savers pro své nízké náklady. Proto je stále vhodné využít této akční brožury k alespoň aktualizaci ceny v lednových měsících, kdy Cromwell uvádí v platnost nové ceníky.

6.2 Taktické návrhy

K strategickým návrhům je nutné ještě vypracovat jednotlivé taktiky vedoucí k jejich naplnění. U každého z jednotlivých nástrojů je třeba zrevidovat jejich efektivitu a případně navrhnout změny tam, kde firma neuplatňuje nejvhodnější taktiku. Důvod k investicím do každé z těchto změn bude logicky vysvětlen a doplněn o potřebné zvýšení nákladů rozpočtu na konkrétní návrh. K tomu bude logicky vyvozena efektivita z každé z těchto

investic, aby navrhované změny mohli být použity v modelu životního cyklu, čímž bude možné změřit jejich dopad na množství prodaných kusů, resp. velikost tržeb či zisků.

Osobní prodej

Jak již bylo řečeno v kapitole 5.2, osobní prodej je základní stavební kostrou marketingového komunikačního mixu společnosti Cromwell. Samotný nástroj se skládá z 265 obchodních zástupců, z nichž každý má na starosti průměrně 100 zákazníků. Firemní praxe je, že každý z obchodních zástupců musí navštívit průměrně 4 zákazníky denně. Tento systém tak obchodnímu zástupci umožní navštívit každého zákazníka jednou za 5 týdnů.

Jedna z navrhovaných změn komunikačního mixu se týká právě tohoto systému obchodních zástupců. Vzhledem k tomu, že akční brožura Savers vychází jednou měsíčně a každý měsíc má průměrně 4,35 týdnů, je výhodné zkrátit časový interval mezi návštěvami jednoho zákazníka z 5 na 4,35. Tímto bude zajištěno, že každý zákazník bude navštíven v průběhu každého vydání Savers alespoň jedenkrát. K dosažení tohoto cíle by ale firma potřebovala 305 obchodních zástupců, což je o 40 více, než kolika disponuje.

Podpora prodeje

Portofolio podpory prodeje je tvořeno hlavně katalogem, akční brožurou Savers a point of sales komunikací. Katalog je tištěn jednou ročně a je de facto ukazatelem nabídky sortimentu a jeho cen. Obchodní zástupci na jeho základě mohou nasmlouvat pravidelné odběry s dodavateli. Spolu s point of sales komunikací, jež je tvořena převážně vzorky na prodejnách (zákazníkům není umožněn přístup k policím se zbožím) stojany, plakáty a venkovními poutači, je katalog nástrojem který působící na velikost prodeje staticky a tyto nástroje tudíž nenabízejí příliš flexibility vůči změnám.

Proto bude při přeplánování podpory prodeje hrát důležitou roli akční brožura Savers, zejména údaje zjištěné v kapitole 5.2.3. Nejprve je tedy nutné identifikovat jednotlivá životní stadia na základě kapitoly 5.3. Podle tohoto úsudku byla nýtovačka v prvních dvou letech v zaváděcím stádiu, takže podle kapitoly 1.2 by měla být marketingová komunikace

nejintenzivnější. Proto v této bude výrobek publikován ve 4 vydání Savers za rok v měsících leden, březen, červenec a září, kde je sezonní složka trendu nejvyšší. Na celé stádium o délce dva roky připadá tedy celkem 8 vydání Savers.

Stejný princip bude aplikován i v rané růstové fázi, jinými slovy v první polovině této fáze. V druhé polovině ale budou vynechána červencová vydání Savers, kde je sezonní složka ze všech 4 měsíců nejnižší. Celkem tedy během 4 let růstové fáze bude nýtovačka ve 14 vydáních Savers po celou dobu ŽC.

Po celou dobu fáze zralosti bude nýtovačku publikována během 3 měsíců s největší sezonní složkou, tedy v lednu, březnu a září. Celkem by se tedy nýtovačka objevila 15x v Savers během 5letého trvání tohoto stádia.

Ve fázi úpadku se marketingová komunikace snižuje na minimum, a proto se v této fázi nýtovačka objeví v Savers pouze 3x, přestože doba trvání tohoto stádia je 3 a půl roku. V prvním roce by byla nýtovačka publikována v lednu, jelikož zde je růst prodejů, způsobený vlivem sezonní složky největší a v září, kde je tato hodnota druhá nejvyšší. V následujícím roce by byl výrobek publikován v brožurě jen v září a poté již zcela vůbec.

Výstavy

V případě výstavy není výše prodejů ovlivňována přímo, jako tomu je u osobní komunikace a Savers. Prodeje teží spíše z propagace firemní identity a značky. Cromwell pořádá výstavy jednou za dva roky spolu s více než 150 partnery. Výstava trvá dva dny, je neveřejná a každému zákazníkovi je posláno několik pozvánek podle výše obrátů nebo důležitosti partnerské spolupráce.

V případě event marketingu není třeba provádět výrazné změny. Společnost výrazně snižuje náklady spoluprací s mnoha partnery, čímž se zároveň výstava stává atraktivnější pro návštěvníky upřednostňující různé značky různých výrobních kategorií. Přesto je alespoň v zaváděcí fázi výrobku vhodné investovat dodatečné prostředky například do mobilního marketingu informující například o probíhající soutěži a možnosti vyhrát jeden kus výrobku zdarma, což zpravidla vede k upoutání pozornosti oslovených návštěvníků směrem k novému výrobku, a proto je vhodné ji použít v zaváděcí fázi.

Online Marketing

Online marketing má v Cromwellu spíše podpůrnou funkci pro osobní prodej nebo k nástrojům komunikace podpory prodeje, než aby byl používán ke komunikaci generující přímé tržby. Funkcí marketingového online týmu složeného ze 3 pracovníků je zajišťování aktuálních informací na webových stránkách a správa databáze emailových adres a zajišťování rozesílání informací o právě vycházejících marketingových publikacích jako katalogy a Savers.

Marketingová komunikace prostřednictvím sociálních médií v současné podobě komunikačního mixu chybí. Firma tak přichází o možnost relativně levné komunikace, jež může sama přizpůsobovat a která by měla efekt přinejmenším stejný jako Public relations, jelikož komunikace prostřednictvím Facebooku či Twitteru posiluje identitu společnosti a pomáhá šířit podvědomí o značce. Chytře postavená sdělení a zajímavě natočené reklamy vyvolávají virový efekt a příjemci zprávy ji tak sami dále šíří například prostřednictvím přímých odkazů.

Přímý Marketing

Přímý marketing plní v Cromwellu podobnou funkci jako online marketing, tedy je také podpůrným nástrojem pro potřeby osobní komunikace. Jedná se spíše o pasivní telefonickou komunikaci než o aktivní tištěnou adresnou korespondenci. To je ovšem dáno posílenou rolí osobního prodeje a důležitostí, která je mu ve společnosti přikládána. Vzhledem k specifiku B2B trhu a rozmanitostí nabídky jednotlivých distribučních článků si firma zakládá na individuální osobní komunikaci, jejíž prostřednictvím vedení firmy získává velmi přesné požadované informace. Nezřídka kdy se tak obchodní zástupci dostávají i k informacím, jež by například předtištěný formulář pro přímý marketing neumožňoval. Vzhledem k existujícímu portfolio ostatních komunikačních nástrojů a vytíženosti tohoto nástroje lze považovat jeho využití za optimální.

Sponzoring

Součástí marketingového komunikačního mixu firmy Cromwell v současné době není sponzoring. Sponzoring umožňuje firmě se zviditelnit při různých sportovních či

kulturních akcích, které s vysokou pravděpodobností navštěvují návštěvníci se zájmem o tematiku pořádané akce.

Vzhledem k podstatě vybraného výrobku, pneumatické nýtovačky by vhodnou příležitostí k dodatečným investicím nabízel sponzoring motoristických soutěží, kam chodí lidé se zájmem o motosport, a tudíž je patrné, že by mezi návštěvníky mohlo být vysoké procento lidí, kteří s podobnými nástroji již pracují nebo pracovali. V takovém případě by se vyplatilo investovat například do sponzoringu motoristické stáje, což by bylo výhodnější než sponzorovat pořádanou akci, jelikož tímto způsobem by bylo zajištěno, že se předmět sponzoringu bude objevovat na akcích opakovaně, nikoli jen narázově.

Cena této formy komunikace by záležela na tom, kolikrát by společnost chtěla mít logo značky na závodním automobilu, či kolik značek by chtěla propagovat. Protože jsou náklady na komunikaci počítány z celkového obrátu všech značek a vzhledem k tomu, že firma, bylo by vhodné propagovat spolu s logem značky i logo společnosti, čímž bude částečně zajištěn přínos ostatním značkám a zároveň budou náklady moci být rozpuštěny i mezi ostatní sortiment.

Public Relations

Public relations se v Cromwellu dává jen malý význam a jeho náplň v podstatě vykonává asistent marketingového ředitele. Jedná se spíše o poskytování textů o nějaké významné události (např. udělení statutu Oficiální distributor královské rodiny) do rádia či tisku. Vzhledem k specifiku B2B trhu, ale skutečně není větší aktivita PR zapotřebí. Společnost obchoduje se zákazníky, jejichž mínění je v konkrétních případech snažší udržovat prostřednictvím osobní komunikace v momentě, kdy krizové situace nastanou. Dle frekvence potřeby tedy není nutné zvyšovat investice do PR.

6.3 Rozpočet

Navrhované změny se pochopitelně odrazí na rozpočtu komunikačního mixu. V případě osobní komunikace, tedy dodatečné zaměstnání 40 nových osobních zástupců by při nákladech 3 000 000 Kč na každého pro firmu znamenalo roční navýšení nákladů na

marketing o 120 000 000 Cj, přičemž na podíl pneumatické nýtovačky na tržbách by ročně připadalo navýšení o 28 759,57 Cj. Navrhovaná taktická změna v osobní komunikaci povede k růstu nákladů na osobní prodej o 15,09 % působící na výši tržeb v průběhu celého životního cyklu pneumatické nýtovačky.

Pro realizaci navrhované změny v online marketingu je nutné zaměstnat jednoho člověka pro tvorbu a správu účtu společnosti na sociálních sítích. Jejich předmětem však není přímý prodej, a spíše je lze považovat za jakousi formu Public relations na internetu. Náklady na nového zaměstnance s správou účtů by byly srovnatelné s náklady na public relations, jež zastává rovněž jen jeden pracovník, tedy 2000000 Cj ročně, což je navýšení o 33,33 %. Pokud se tyto náklady rozpočítají poměrově vzhledem k tržbám z prodaných kusů pneumatické nýtovačky, pak právě na jeden rok se náklady zvýší o 479 Cj.

Rozhodnutí sponzorovat závodní stáj s maximálním pokrytí reklamních ploch na závodním automobilu vyžaduje roční, resp. sezónní, rozpočet o výši 1215000 Cj. Vzhledem k tomu, že se jedná o komunikaci, která působí v průběhu životního cyklu stejnou měrou, bude její efekt odvozen stejným způsobem jako u online marketingu či výstav, resp. navýšení tržeb bude zvýšeno o procentuální poměr podle toho, kolik zdrojů odčerpává z celkového rozpočtu na MK.

Pro navrhovanou taktiku na výstavě s využitím mobilního marketingu musí podnik vyčlenit pouze náklady spojené s pořízením jednoho kusu jež byly v druhém roce životního cyklu 994 Cj, tedy o 11,06 % oproti ročnímu příspěvku na event marketing. Vzhledem k tomu, že výstavy se pořádají jednou za 2 roky bude i doba působnosti této techniky limitována na 2 roky při aplikaci do modelu.

Navrhované změny mající dopad na rozpočet zobrazuje Tabulka 12.

Tabulka 12: *Rozpočet navrhovaného komunikačního mixu*

Komunikační nástroj	Návrh	Zvýšení rozpočtu/rok	Rozpočet/rok	Roční navýšení	% zvýšení rozpočtu	Rozp. Nýt./rok	Náklady za celý ŽC	% z rozpočtu
Osobní prodej	40 obchodních zástupců	120000000	915000000	28760	15.09%	219292	3179730	93.58%
Podpora prodeje	0	0	27500000	0	0.00%	6591	95566	2.81%
Katalog	0	0	15000000	0	0.00%	3595	52127	1.53%
Point of Sales	0	0	10575000	0	0.00%	2534	36749	1.08%
Savers	Přeplánování	0	1925000	0	0.00%	461	6690	0.20%
Výstavy	0	0	18750000	0	0.00%	4494	65163	1.92%
Online Marketing	1 pracovník online marketingu	2000000	8000000	479	33.33%	1917	27801	0.82%
Přímý marketing	0	0	5000000	0	0.00%	1198	17376	0.51%
Sponzoring	Automobilová závodní stáj	1215000	1215000	291	6.48%	291	4222	0.12%
Public Relations	0	0	2000000	0	0.00%	479	6950	0.20%
Celkem	4 změny v MK ovlivňující veškerý sortiment	123215000	1004965000	29530	14.42%	234263	3396807	99.97%
Mobilní marketing	Soutěž na výstavě, investice 2 roky	994 Cj rozděleno do 2 let		497	11.06%	497	994	0.03%
Celkem	5 změn	Nepočítá se do rozpočtu na celý ŽC		30027	14.67%	234760	3397801	100.00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 12 je patrné, že některé navrhované změny ovlivňují i ostatní složky sortimentu, a proto byly rozpočítány kalkulačním vzorcem dle podílu na tržbách, jež v případě nýtovačky vychází na 0,024 %. Průměrné roční náklady na marketingovou komunikaci se zvýšily o 30028 Cj, což představuje nutnost zvýšení příspěvku na marketingovou komunikaci z 5 % na 5,66 % bez prostředků alokovaných do rezerv pro zvláštní případy MK.

6.4 Finanční ohodnocení

Aby mělo využití navrhovaných změn opodstatnění, musí ve svém důsledku přinášet podniku ekonomický prospěch. V mnoha případech nelze přímo měřit dopad jednotlivých změn na velikosti tržeb v průběhu životního cyklu výrobku, což je dáno nákladností analýzy a studie potřebné k jejich odhalení. Pro samotný podnik by takový výzkum vyžadoval investice enormních finančních prostředků. Na základě hloubkových rozhovorů byla objevena skutečnost, že ani managementu Cromwellu není známa efektivita jednotlivých komunikačních nástrojů, ani jejich přímý dopad na výši tržeb. Proto výsledný efekt veškerých navrhovaných změn vychází z výsledků analýzy původní časové řady, resp. původního životního cyklu nýtovačky.

Nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu je osobní komunikace. Vzhledem k 93,06% podílu osobního prodeje na původním komunikačním rozpočtu lze usuzovat, že tento nástroj je úzce spojen s velikostí tržeb, a proto bude předpoklad pro aplikaci do rekonstruovaného modelu bude, že 1 % zvýšení nákladů na osobní komunikaci vyvolá zvýšení prodaného množství o 1 %. Celkový efekt zaměstnání dodatečných 40 obchodních zástupců je zvýšení celkového prodaného množství o 13,9 %.

V případě podpory prodeje nedocházelo ke změnám vyžadujícím dodatečné zvýšení rozpočtu. Ukázalo se, že pouhým přeplánováním této akční brožury lze dosáhnout zvýšení prodejů. Ve všech měsících, kdy byl efekt Savers uplatněn, lze uplatnit výsledek kapitoly 5.2.4, ze kterého vyplývá, že prodeje dosahují v akčních měsících růstu 22,93% oproti předchozímu období, ale za předpokladu, že cena byla snížena průměrně o 5,41%, a proto je podmínkou pro aplikace Savers snížení prodejní ceny o 5,41%. Takto upravený model generuje o 152 více prodaných kusů, což je o 14,3% více než v porovnání s původní komunikací společnosti Cromwell. Takový nárůst prodejů by s ohledem na časovou řadu následně generoval o 472 469,12 Cj větší tržby, což by znamenalo o 328 610,76 Cj vyšší hrubé rozpětí a to vše za naprosto stejných nákladů na Savers.

U výstavy samotné nedošlo k radikálnějším změnám, ale přesto je součástí návrhu taktika využívající mobilního marketingu jako doplňková technika k probíhající výstavě. Předmětem návrhu bylo uspořádání soutěže o jeden kus pneumatické nýtovačky. Stejně jako u osobního prodeje lze při zvýšení nákladů o 1 % očekávat zvýšení prodaného množství vyvolaného pořádáním výstavy alespoň o 1 %. Zvýšení investice do této techniky vztahující se k jedné výstavě na v zaváděcí fázi životního cyklu výrobku o 11,06 % by tak vyvolalo růst meziročních prodejů v období mezi 2 výstavami o 0,2 %. Efekt touto změnou vyvolaný ovšem platil pouze 2 roky od začátku akce.

Změna zasahující do online marketingu se týká především zaměstnání marketingového asistenta pro správu a řízení účtů společnosti na marketingových sítích. Vzhledem k tomu, že marketing na sociálních médiích přímo negeneruje prodeje, lze o této formě z hlediska efektivity komunikace uvažovat podobně jako o PR, jež nepřímo ovlivňuje výši tržeb

prostřednictvím podnikové identity. Zvýšení nákladů na online marketingovou komunikaci tedy povede k zvýšení celkového prodaného množství o 0,23 %

Všechny zmiňované návrhy a efekt, jež mají na objem prodaného množství a následně na objem tržeb a zisků jsou zahrnuty v Tabulce 13.

Tabulka 13: *Velikost prodeje, tržeb, nákladů a zisků dle jednotlivých kom. nástrojů - Návrh*

Komunikační nástroj	Poměr vyvolaného prodaného množství v celém ŽC (pro statické složky MK)	Celkové tržby	Průměrné roční tržby	Celkové náklady	Průměrné roční náklady	Celkové Hrubé rozpětí	Průměrné roční hrubé rozpětí	Celkové náklady na MK	Průměrné náklady na MK	Celkové Hrubé rozpětí po odečtení nákladů na MK	Průměrné Hrubé rozpětí po odečtení nákladů na MK
Osobní prodej	92.03%	65967576	4549488	24613645	1697493	52341625	3609767	3179730	219292	49161895	3390476
Podpora prodeje	2.57%	1843848	127162	687972	47446	1462991	100896	95566	6591	1367426	94305
Katalog	1.51%	1078999	74414	402593	27765	856126	59043	52127	3595	803999	55448
Point of Sales	1.06%	760694	52462	283828	19574	603569	41625	36749	2534	566819	39091
Výstavy	1.89%	1351795	93227	504378	34785	1072574	73971	65163	4494	1007411	69477
Online Marketing	0.80%	576766	39777	215201	14841	457632	31561	27801	1917	429831	29644
Přímý marketing	0.50%	360479	24861	134501	9276	286020	19726	17376	1198	268644	18527
Sponzoring	2.01%	1439391	99268	537062	37039	1142077	78764	4222	291	1137855	78473
Public Relations	0.20%	144191	9944	53800	3710	114408	7890	6950	479	107458	7411
Celkem	100.00%	71684045	4943727	26746559	1844590	56877327	3922574	3396807	234263	53480520	3688312
Mobilní marketing	Počítá se operativně po dobu 2 let	183456	91728	58694	29347	124762	62381	994	497	123768	61884
Savers	23.4% v měsících použití	4499068	310281	1459696	100669	3039372	209612	6690	461	3032682	209151
Celkem	X	76366568	5266660	26805253	1873937	60041461	4140790	3404491	234792	56636969	3905998

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Počet prodaných kusů se zvýšil z 19 400 ks na 21 454 ks, což představuje nárůst o 10,58 % a toto navýšení se promítlo do velikosti tržeb z prodeje pneumatikové nýtovačky ve velikosti 76 366 568 Kč. Celkové hrubé rozpětí za celý životní cyklus nýtovačky dosahovalo 60 041 461 Kč, ale po odečtení nákladů na marketingovou komunikaci by se snížilo na 56 636 969 Kč, což stále představuje navýšení ve velikosti 17,3 % oproti původnímu modelu.

Závěr

Marketingová komunikace slouží k předání určitého sdělení firmy konečnému příjemci zprávy za účelem ovlivňování jeho postojů vůči společnosti či výrobku. Vlivy marketingové komunikace působí na výrobek po celé délce jeho životního cyklu, ale některé komunikační nástroje mění svou úlohu, či se v určitých fázích úplně obměňují. Významnou skutečností je, že marketingová komunikace by měla vycházet z obecné marketingové strategie konkrétního podniku.

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací společnosti Cromwell Tools Ltd. zaměřující se na prodej výrobků určených pro další spotřebování v různých průmyslových odvětvích. Cílem bylo na základě předchozí analýzy a teoretických předpokladů navrhnout optimalizaci komunikačního mixu pro vybraný výrobek, pneumatickou nýtovačku, v průběhu celého životního cyklu.

Hlavní změny se týkaly především intenzity aplikování jednotlivých nástrojů komunikačního mixu s přihlédnutím na aktuální fázi životního cyklu a s maximálním využitím sezonního trendu. Dle teoretických předpokladů byla navržena podoba ideálního marketingového mixu a doplněna o optimalizované nástroje podpory prodeje, tzv. Savers.

Diplomová práce byla systematicky členěna do 6 kapitol:

První dvě, Úvod do mezinárodního marketingu a Marketingová komunikace, definují základní pojmy a poskytují teoretické předpoklady z vybraných oblastí marketingu a marketingové komunikace. Cílem bylo poskytnout teoretická východiska pro další části práce.

Kapitola Cromwell Tools Ltd. je zcela věnována obecné charakteristice podniku z hlediska nabízeného sortimentu, klíčových procesů ve společnosti, organizační struktury a marketingové strategii.

Metodika a cíle nejprve detailněji vysvětluje cíle a předkládá krátký postup, jímž jich mělo být dosaženo. Následně je identifikována metodika práce a jednotlivé metody blíže specifikovány.

Kapitola Analýza závislosti MK na ŽC nejprve představuje analyzovaný produkt a podává základní informace o jeho konceptu. Při analýze životního cyklu byly zvažovány sezonní složka, cyklická složka, tempo růstu trendu, náhodná složka a efekt Savers. Následně byla celá časová řada zrekonstruována a očištěna o efekt Savers, čímž byl postaven základ modelu pro návrhovou část.

V kapitole Návrh řešení marketingového komunikačního mixu je navržena vhodná struktura marketingového mixu s ohledem na historii prodejů, probíhající fázi životního cyklu a sezonní složky. V rámci časového harmonogramu byly vybrány komunikační nástroje osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing, point of sales, public relations, sponzoring a event marketing. Měřitelné aspekty navrhované komunikace v průběhu životního cyklu byly porovnány s původními údaji a prezentovány zjištěné rozdíly.

Navržený komunikační mix by byl společnosti Cromwell Tools Ltd. přínosem, resp. by ji měl přinést zvýšení prodeje, nárůst velikosti tržeb a objemů zisku, pakliže by jeho navrhovanou podobu uplatnila v původním životním cyklu pneumatické nýtovačky značky Kobe ze existence původních tržních mechanismů.

Nejzásadnější navrhované změny se týkají především osobního prodeje, jež je hlavním komunikačním nástrojem pro firmu Cromwell operující na mezinárodních trzích s uplatněním globální standardizované strategie. Navrhovaná změna se týkala snížení počtu zákazníků na obchodního zástupce ze 100 na 87, což by obchodním zástupcům umožnilo navštívit každého zákazníka alespoň jednou měsíčně. Navrhovaná změna obnáší zaměstnání dodatečných 40 obchodních zástupců, což by způsobilo růst celkového prodaného množství o 13,9 %.

Změny v dalších komunikačních nástrojích nejsou tak razantní s ohledem na jejich poměr zastoupení v komunikačním mixu a uplatňované strategie, přesto přinášejí podniku výhody

v podobě zvýšení prodejů a růstu tržeb a zisků z nich plynoucích. Další změny se týkaly přeplánování Savers, nástroje podpory prodeje, s ohledem na sezonní složku trendu, zavedení soutěže na výstavě s ohledem na komunikaci využívající mobilní marketing, rozšíření online marketingové kampaně o marketingovou komunikaci prostřednictvím sociálních sítí a nakonec zavedení pro Cromwell nového komunikačního nástroje sponzoring, prostřednictvím sponzorské podpory závodní automobilové stáje.

Efekt na zvýšení prodeje vyvolaného dodatečnými investicemi není firmě známý, a proto byl pro potřeby DP odvozen na základě výsledků analýzy či poměru v použití jednotlivých nástrojů podílejících se na objemu prodejů. V případě akční brožury Savers bylo zjištěno navýšení prodejů v měsících jejího využití o 22,93 % oproti běžným měsícům a efekt vyvolaný ostatními nástroji byl odvozen od časové řady očištěné o objem prodaného zboží vyvolaného Savers v patřičném poměru.

Vzhledem k tomu, že společnost má velké nedostatky ve znalosti efektivity uplatňovaných komunikačních nástrojů, lze doporučit testování spotřebitelského chování v modelových situacích. Podobné testy ale vyžadují velké investice a jsou náročné na selekci testovaného vzorku, takže pro jeho snížení by společnost mohla spolupracovat s obchodními partnery z dodavatelské i odběratelské základny či využít služeb externí marketingové agentury.

Seznam použité literatury

Přímé citace

[2] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 13. ISBN 978-80-247-2986-2.....	15
[4] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 120. ISBN 978-80-247-2986-2.....	16
[15] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 150. ISBN 978-80-247-2986-2.....	20
[95] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 147. ISBN 978-80-7261-237-6.....	48

Nepřímé citace

[1] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 12. ISBN 978-80-247-2986-2.....	15
[3] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 15-16. ISBN 978-80-247-2986-2.....	16
[5] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 121. ISBN 978-80-247-2986-2.....	16
[6] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 127. ISBN 978-80-247-2986-2.....	17
[7] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 128. ISBN 978-80-247-2986-2.....	17
[8] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 130. ISBN 978-80-247-2986-2.....	17
[9] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 108. ISBN 978-80-247-2986-2.....	18
[10] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 109. ISBN 978-80-247-2986-2.....	18
[11] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 134. ISBN 978-80-247-2986-2.....	18
[12] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 138. ISBN 978-80-247-2986-2.....	18
[13] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 139. ISBN 978-80-247-2986-2.....	19
[14] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 139-140. ISBN 978-80-247-2986-2.....	19
[16] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 150. ISBN 978-80-247-2986-2.....	20
[17] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 159. ISBN 978-80-247-2986-2.....	20

[18] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 160. ISBN 978-80-247-2986-2.....	20
[19] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 74. ISBN 978-80-247-2986-2.....	21
[20] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd., s. 74. ISBN 978-80-247-2986-2.....	21
[21] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 531. ISBN 0-273-68500-7.....	22
[22] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 533. ISBN 0-273-68500-7.....	22
[23] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 548. ISBN 0-273-68500-7.....	23
[24] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 548. ISBN 0-273-68500-7.....	23
[25] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 549-550. ISBN 0-273-68500-7.	23
[26] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 551. ISBN 0-273-68500-7.....	24
[27] BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 5th ed., s. 105. ISBN 0-273-68688-7.	24
[28] BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 5th ed., s. 105. ISBN 0-273-68688-7.	25
[29] DOOL, Isobel a LOWE, Robin. International Marketing Strategy. 3rd ed., s. 355. ISBN 1-86152-772-1.	25
[30] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 509. ISBN 0-273-68500-7.....	25
[31] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 511. ISBN 0-273-68500-7.....	26
[32] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 521. ISBN 0-273-68500-7.....	26
[33] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 512. ISBN 0-273-68500-7.....	26
[34] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 512. ISBN 0-273-68500-7.....	26
[35] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 513. ISBN 0-273-68500-7.....	26
[36] SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 37-38. ISBN 0-7494-4265-4.	27
[37] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 509-510. ISBN 0-273-68500-7.	27
[38] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 511. ISBN 0-273-68500-7.....	28
[39] SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 34. ISBN 0-7494-4265-4.....	28
[40] SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 35. ISBN 0-7494-4265-4.....	28
[41] SMITH, Paul. Marketing Communications: An Integrated Approach. 4th ed., s. 36. ISBN 0-7494-4265-4.....	29

[42] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 165 - 172. ISBN 0-273-68500-7.	30
[43] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 5. ISBN 0-273-68500-7.	31
[44] SMITH, Paul. Marketing Communications: AnIntegratedApproach. 4th ed., s. 19. ISBN 0-7494-4265-4.	31
[45] SMITH, Paul. Marketing Communications: AnIntegratedApproach. 4th ed., s. 20. ISBN 0-7494-4265-4.	31
[46] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 184. ISBN 978-80-7261-237-6.	32
[47] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 210. ISBN 0-273-68500-7.	32
[48] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 211. ISBN 0-273-68500-7.	32
[49] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 211. ISBN 0-273-68500-7.	33
[50] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 181. ISBN 0-273-68500-7.	33
[51] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 182. ISBN 0-273-68500-7.	33
[52] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 183. ISBN 0-273-68500-7.	34
[53] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 364. ISBN 0-273-68500-7.	34
[54] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 366. ISBN 0-273-68500-7.	34
[55] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 370. ISBN 0-273-68500-7.	35
[56] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 377. ISBN 0-273-68500-7.	35
[57] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 385. ISBN 0-273-68500-7.	35
[58] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 442. ISBN 0-273-68500-7.	36
[59] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 445. ISBN 0-273-68500-7.	36
[60] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 442. ISBN 0-273-68500-7.	37
[61] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 445. ISBN 0-273-68500-7.	37
[62] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 337. ISBN 0-273-68500-7.	38
[63] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 337-349. ISBN 0-273-68500-7.	38
[64] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 349. ISBN 0-273-68500-7.	38
[65] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 354. ISBN 0-273-68500-7.	38

[66] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 357. ISBN 0-273-68500-7.....	39
[67] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 397. ISBN 0-273-68500-7.....	39
[68] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 404-408. ISBN 0-273-68500-7.	39
[69] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 404-408. ISBN 0-273-68500-7.	40
[70] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 408-412. ISBN 0-273-68500-7.	40
[71] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 420. ISBN 0-273-68500-7.....	40
[72] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 422. ISBN 0-273-68500-7.....	41
[73] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 420. ISBN 0-273-68500-7.....	41
[74] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 424. ISBN 0-273-68500-7.....	41
[75] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 429. ISBN 0-273-68500-7.....	41
[76] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 430. ISBN 0-273-68500-7.....	42
[77] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 429. ISBN 0-273-68500-7.....	42
[78] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 303. ISBN 0-273-68500-7.....	43
[79] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 315-321. ISBN 0-273-68500-7.	43
[80] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 323. ISBN 0-273-68500-7.....	43
[81] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 274. ISBN 0-273-68500-7.....	44
[82] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 275. ISBN 0-273-68500-7.....	44
[83] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 280. ISBN 0-273-68500-7.....	45
[84] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 290. ISBN 0-273-68500-7.....	45
[85] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 53. ISBN 978-80-7261-237-6.....	45
[86] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 59. ISBN 978-80-7261-237-6.....	46
[87] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 67. ISBN 978-80-7261-237-6.....	46
[88] DE PELSMACKER, Patrick a GEUENS, Maggie. Marketing Communications. 2nd ed., s. 493. ISBN 0-273-68500-7.....	46
[89] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 58. ISBN 978-80-7261-237-6.....	46

[90] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 77.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	47
[91] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 79.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	47
[92] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 80.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	47
[93] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 59.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	47
[94] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 144.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	47
[96] FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd., s. 151.	
ISBN 978-80-7261-237-6.....	48

Bibliografie

Elektronická databáze článků ProQuest

Seznam příloh

Příloha A – Vstupní data	102
--------------------------------	-----

Přílohy

Příloha A1 – Vstupní data, část 1

Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Prodané množství (yt)	53	51	97	42	73	54	53	50	86	75	48	42
	Náklady na 1 ks	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37	968.37
	Ceniková cena (cj)	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00
	Prodejní cena (cj)	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	2,716.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,825.50	2,745.00	2,825.50	2,825.50	2,825.50
	Tržby (cj)	143,974.50	144,100.50	274,073.50	118,671.00	206,261.50	152,577.00	149,751.50	141,275.00	236,070.00	211,912.50	135,624.00	118,671.00
	Náklady (cj)	51,323.56	49,386.82	93,931.80	40,671.50	70,690.95	52,291.93	51,323.56	48,418.46	83,279.74	72,627.68	46,481.72	40,671.50
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	92,650.94	94,713.68	180,141.70	77,999.50	135,570.55	100,285.07	98,427.94	92,856.54	152,790.26	139,284.82	89,142.28	77,999.50
2	Prodané množství (yt)	130	74	146	79	74	69	85	93	97	101	85	82
	Náklady na 1 ks	968.37	968.37	981.50	994.00	994.00	994.00	994.00	994.00	994.00	994.00	994.00	994.00
	Ceniková cena (cj)	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00	4,155.00
	Prodejní cena (cj)	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	2,847.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,847.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50	2,966.50
	Tržby (cj)	370,175.00	219,521.00	433,109.00	234,353.50	219,521.00	204,688.50	242,037.50	275,884.50	287,750.50	299,616.50	252,152.50	243,253.00
	Náklady (cj)	125,887.98	71,659.31	143,299.00	78,526.00	73,556.00	68,586.00	84,490.00	92,442.00	96,418.00	100,394.00	84,490.00	81,508.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	244,287.02	147,861.69	289,810.00	155,827.50	145,965.00	136,102.50	157,547.50	183,442.50	191,332.50	199,222.50	167,662.50	161,745.00
3	Prodané množství (yt)	88	164	148	97	161	74	137	127	142	119	89	78
	Náklady na 1 ks	994.00	960.50	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00
	Ceniková cena (cj)	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00	4,323.00
	Prodejní cena (cj)	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00	3,026.00
	Prodejní cena s Promo (cj)	2,847.50	3,026.00	3,026.00	2,847.50	3,026.00	3,026.00	3,026.00	2,949.50	2,949.50	3,026.00	3,026.00	3,026.00
	Tržby (cj)	250,580.00	496,264.00	447,848.00	276,207.50	487,186.00	223,924.00	414,562.00	374,586.50	418,829.00	360,094.00	269,314.00	236,028.00
	Náklady (cj)	87,472.00	157,522.00	138,232.00	90,598.00	150,374.00	69,116.00	127,958.00	118,618.00	132,628.00	111,146.00	83,126.00	72,852.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	163,108.00	338,742.00	309,616.00	185,609.50	336,812.00	154,808.00	286,604.00	255,968.50	286,201.00	248,948.00	186,188.00	163,176.00
4	Prodané množství (yt)	167	87	187	136	143	116	169	107	159	105	116	115
	Náklady na 1 ks	934.00	934.00	934.00	934.00	934.00	965.00	970.00	970.00	970.00	970.00	970.00	970.00
	Ceniková cena (cj)	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00	4,409.00
	Prodejní cena (cj)	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00
	Prodejní cena s Promo (cj)	2,949.50	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,049.50	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00	3,095.00
	Tržby (cj)	492,566.50	269,265.00	578,765.00	420,920.00	442,585.00	359,020.00	515,365.50	331,165.00	492,105.00	324,975.00	359,020.00	355,925.00
	Náklady (cj)	155,978.00	81,258.00	174,658.00	127,024.00	133,562.00	111,940.00	163,930.00	103,790.00	154,230.00	101,850.00	112,520.00	111,550.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	336,588.50	188,007.00	404,107.00	293,896.00	309,023.00	247,080.00	351,435.50	227,375.00	337,875.00	223,125.00	246,500.00	244,375.00
5	Prodané množství (yt)	212	161	187	189	113	182	119	114	206	152	194	134
	Náklady na 1 ks	956.00	933.50	933.50	933.50	933.50	933.50	930.50	922.50	922.50	922.50	922.50	922.50
	Ceniková cena (cj)	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00	4,585.00
	Prodejní cena (cj)	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,304.00	3,207.50	3,304.00	3,304.00	3,207.50	3,207.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,049.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,207.50	3,099.50	3,207.50	3,207.50	3,099.50	3,207.50	3,207.50
	Tržby (cj)	646,494.00	516,407.50	599,802.50	606,217.50	362,447.50	583,765.00	368,840.50	365,655.00	660,745.00	471,124.00	622,255.00	429,805.00
	Náklady (cj)	202,672.00	150,293.50	174,564.50	176,431.50	105,485.50	169,897.00	110,729.50	105,165.00	190,035.00	140,220.00	178,965.00	123,615.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	443,822.00	366,114.00	425,238.00	429,786.00	256,962.00	413,868.00	258,111.00	260,490.00	470,710.00	330,904.00	443,290.00	306,190.00
6	Prodané množství (yt)	155	141	183	243	315	228	251	117	210	204	265	131
	Náklady na 1 ks	922.50	975.00	979.50	979.50	979.50	1,007.00	1,043.00	1,043.00	1,043.00	1,043.00	950.50	1,043.19
	Ceniková cena (cj)	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00	4,785.00
	Prodejní cena (cj)	3,304.00	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,099.50	3,349.50	3,349.50	3,099.50	3,349.50	3,349.50	2,847.50	3,349.50	3,349.50	3,349.50	2,847.50	3,349.50
	Tržby (cj)	480,422.50	472,279.50	612,958.50	753,178.50	1,055,092.5	763,686.00	714,722.50	391,891.50	703,395.00	683,298.00	754,587.50	438,784.50
	Náklady (cj)	142,987.50	137,475.00	179,248.50	238,018.50	308,542.50	229,596.00	261,793.00	122,031.00	219,030.00	212,772.00	251,882.50	136,657.51
	Zisk z prodeje (hr. rozpěti) (cj)	337,435.00	334,804.50	433,710.00	515,160.00	746,550.00	534,090.00	452,929.50	269,860.50	484,365.00	470,526.00	502,705.00	302,126.99

Příloha A2 – Vstupní data, část 2

Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Prodané množství (yt)	156	200	170	174	115	140	170	190	185	177	172	136
	Náklady na 1 ks	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00	874.00
	Ceniková cena (cj)	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00
	Prodejní cena (cj)	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	2,999.50	2,999.50	3,447.50	3,447.50	2,999.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50
	Tržby (cj)	537,810.00	689,500.00	586,075.00	599,865.00	344,942.50	419,930.00	586,075.00	655,025.00	554,907.50	610,207.50	592,970.00	468,860.00
	Náklady (cj)	136,344.00	174,800.00	148,580.00	152,076.00	100,510.00	122,360.00	148,580.00	166,060.00	161,690.00	154,698.00	150,328.00	118,864.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	401,466.00	514,700.00	437,495.00	447,789.00	244,432.50	297,570.00	437,495.00	488,965.00	393,217.50	455,509.50	442,642.00	349,996.00
8	Prodané množství (yt)	125	171	214	137	127	118	165	200	193	111	98	82
	Náklady na 1 ks	874.00	874.00	874.00	874.00	884.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	912.50
	Ceniková cena (cj)	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00	4,925.00
	Prodejní cena (cj)	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,447.50	3,199.50	3,447.50	3,447.50	3,447.50	3,299.50	3,447.50	3,299.50	3,447.50	3,299.50	3,447.50	3,447.50
	Tržby (cj)	430,937.50	547,114.50	737,765.00	472,307.50	437,832.50	389,341.00	568,837.50	659,900.00	665,367.50	366,244.50	337,855.00	282,695.00
	Náklady (cj)	109,250.00	149,454.00	187,036.00	119,738.00	112,268.00	107,380.00	150,150.00	182,000.00	175,630.00	101,010.00	89,180.00	74,825.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	321,687.50	397,660.50	550,729.00	352,569.50	325,564.50	281,961.00	418,687.50	477,900.00	489,737.50	265,234.50	248,675.00	207,870.00
9	Prodané množství (yt)	140	104	92	135	96	106	135	74	160	149	115	125
	Náklady na 1 ks	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,017.50	1,064.50	1,188.00	1,188.00	1,188.00
	Ceniková cena (cj)	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00
	Prodejní cena (cj)	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,399.50	3,675.00	3,399.50	3,675.00	3,675.00	3,399.50	3,675.00	3,675.00	3,675.00
	Tržby (cj)	514,500.00	382,200.00	338,100.00	458,932.50	352,800.00	360,347.00	496,125.00	271,950.00	543,920.00	547,575.00	422,625.00	459,375.00
	Náklady (cj)	142,450.00	105,820.00	93,610.00	137,362.50	97,680.00	107,855.00	137,362.50	75,295.00	170,320.00	177,012.00	136,620.00	148,500.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	372,050.00	276,380.00	244,490.00	321,570.00	255,120.00	252,492.00	358,762.50	196,655.00	373,600.00	370,563.00	286,005.00	310,875.00
10	Prodané množství (yt)	226	139	210	122	114	72	165	137	134	134	144	119
	Náklady na 1 ks	1,188.00	1,188.00	1,210.00	1,766.50	1,766.50	1,766.50	1,766.50	1,766.50	1,766.50	1,766.50	1,672.00	1,312.00
	Ceniková cena (cj)	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00
	Prodejní cena (cj)	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00	3,675.00
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,675.00	3,675.00	3,449.50	3,675.00	3,675.00	3,449.50	3,675.00	3,675.00	3,449.50	3,449.50	3,675.00	3,675.00
	Tržby (cj)	830,550.00	510,825.00	724,395.00	448,350.00	418,950.00	248,364.00	606,375.00	503,475.00	462,233.00	462,233.00	529,200.00	437,325.00
	Náklady (cj)	268,488.00	165,132.00	254,100.00	215,513.00	201,381.00	127,188.00	291,472.50	242,010.50	236,711.00	236,711.00	240,768.00	156,128.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	562,062.00	345,693.00	470,295.00	232,837.00	217,569.00	121,176.00	314,902.50	261,464.50	225,522.00	225,522.00	288,432.00	281,197.00
11	Prodané množství (yt)	149	85	109	127	89	137	137	114	133	104	117	99
	Náklady na 1 ks	1,312.00	1,312.00	1,312.00	1,312.00	1,312.00	1,312.00	1,312.00	1,309.50	1,309.00	1,309.00	1,309.00	1,309.00
	Ceniková cena (cj)	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00
	Prodejní cena (cj)	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,920.00	3,920.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00
	Tržby (cj)	568,435.00	324,275.00	415,835.00	484,505.00	339,535.00	522,655.00	522,655.00	434,910.00	507,395.00	396,760.00	446,355.00	377,685.00
	Náklady (cj)	195,488.00	111,520.00	145,008.00	166,624.00	116,768.00	179,744.00	179,744.00	149,283.00	174,097.00	136,136.00	153,153.00	129,591.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	372,947.00	212,755.00	272,827.00	317,881.00	222,767.00	342,911.00	342,911.00	285,627.00	333,298.00	260,624.00	293,202.00	248,094.00
12	Prodané množství (yt)	100	74	72	54	58	39	90	114	105	79	80	122
	Náklady na 1 ks	1,309.00	1,309.00	1,309.00	1,309.00	1,309.00	1,309.00	1,330.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00
	Ceniková cena (cj)	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00
	Prodejní cena (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Tržby (cj)	384,950.00	284,863.00	277,164.00	207,873.00	223,271.00	150,130.50	346,455.00	438,843.00	404,197.50	304,110.50	307,960.00	469,639.00
	Náklady (cj)	130,900.00	96,866.00	94,248.00	70,686.00	75,922.00	51,051.00	119,700.00	155,268.00	143,010.00	107,598.00	108,960.00	166,164.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	254,050.00	187,997.00	182,916.00	137,187.00	147,349.00	99,079.50	226,755.00	283,575.00	261,187.50	196,512.50	199,000.00	303,475.00
13	Prodané množství (yt)	70	44	38	60	63	59	39	42	54	41	29	14
	Náklady na 1 ks	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,362.00	1,367.50	1,422.00	1,422.00	1,422.00
	Ceniková cena (cj)	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00
	Prodejní cena (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Tržby (cj)	269,465.00	169,378.00	146,281.00	230,970.00	242,518.50	227,120.50	150,130.50	161,679.00	207,873.00	157,829.50	111,635.50	53,893.00
	Náklady (cj)	95,340.00	59,928.00	51,756.00	81,720.00	83,806.00	80,358.00	53,118.00	57,204.00	73,845.00	58,302.00	41,238.00	19,908.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	174,125.00	109,450.00	94,525.00	149,250.00	156,712.50	146,762.50	97,012.50	104,475.00	134,028.00	99,527.50	70,397.50	33,985.00

Příloha A3 – Vstupní data, část 3

Rok	Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14	Prodané množství (yt)	30	23	15	18	22	33	22	10	21	21	14	4
	Náklady na 1 ks	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00
	Ceniková cena (cj)	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00
	Prodejní cena (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50
	Tržby (cj)	115,485.00	88,538.50	57,742.50	69,291.00	84,689.00	127,033.50	84,689.00	38,495.00	80,839.50	80,839.50	53,893.00	15,398.00
	Náklady (cj)	42,660.00	32,706.00	21,330.00	25,596.00	31,284.00	46,926.00	31,284.00	14,220.00	29,862.00	29,862.00	19,908.00	5,688.00
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	72,825.00	55,832.50	36,412.50	43,695.00	53,405.00	80,107.50	53,405.00	24,275.00	50,977.50	50,977.50	33,985.00	9,710.00
15	Prodané množství (yt)	19	9	17	19	6	8						
	Náklady na 1 ks	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00	1,422.00						
	Ceniková cena (cj)	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00	5,768.00						
	Prodejní cena (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50						
	Prodejní cena s Promo (cj)	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50	3,849.50						
	Tržby (cj)	73,140.50	34,645.50	65,441.50	73,140.50	23,097.00	30,796.00						
	Náklady (cj)	27,018.00	12,798.00	24,174.00	27,018.00	8,532.00	11,376.00						
	Zisk z prodeje (hr. rozpětí) (cj)	46,122.50	21,847.50	41,267.50	46,122.50	14,565.00	19,420.00						